

**Diagnostico selectivo y plan de mejoramiento a los procesos
administrativos a la fundación de apoyo comunitario
“fundac”**

**NUBIA DEL CARMEN AGUDELO PEDRAZA
JORGE ERNESTO QUINCHE DELGADO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
“UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISRATIVAS
CREAD: JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ
BOGOTÁ D.C.
2.003**

**DIAGNÓSTICO SELECTIVO Y PLAN DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS A LA FUNDACIÓN DE APOYO COMUNITARIO
“FUNDAC”**

**NUBIA DEL CARMEN AGUDELO PEDRAZA
CÓDIGO 20.409.863
JORGE ERNESTO QUINCHE DELGADO
CÓDIGO 19.451.138**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar
al título de administradores de empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
“UNAD”
CREAD: JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ D.C.
2.003**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo, ha sido revisado y
analizado, encontrándose que reúne los
requisitos de elaboración y presentación,
por lo cual notificamos su aprobación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

BOGOTA D.C. 30 DE ABRIL DE 2.003

DEDICATORIA

A nuestros: hijos, hijas, madres, padre, hermanos, hermanas y familiares por entregarnos su tiempo, paciencia, compañía constante permitiéndonos alcanzar parte de nuestro sueño e hicieron posible alcanzar esta sonrisa que hoy nos embarga.

*Cuando se expresa la gratitud y se dice de todo corazón **gracias**, se genera un sentimiento muy especial, que produce paz interior, felicidad y una sensación grande de trascendencia de eternidad a todos los que de algún modo compartieron su tiempo, sus experiencias y sacrificios con nosotros.*

A Dios, por ser guía de luz y camino que encausa cada día nuestras vidas a través de la superación para hacernos personas de éxito.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La UNAD por abrir sus puertas para acogernos en el aula mater.

Todos aquellos profesionales que con su apoyo y colaboración nos tendieron la mano para subir este escalón.

A nuestros compañeros, compañeras, amigos y amigas que en algún momento, contribuyeron en forma espontánea y desinteresada, para hacer realidad nuestra

META.

CONTENIDO

Pag.

	INTRODUCCIÓN	
1.	UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	6
1.4	Objetivo General	6
1.4.1	Objetivos Específicos	6
1.4.2	DELIMITACIÓN DEL TEMA	6
1.5	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	7
1.6	MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS	8
2	MARCOS DE REFERENCIA	10
2.1	Marco Teórico	10
2.1.1	Marco Conceptual	10
2.1.2	Marco Institucional	13
2.1.3	SISTEMA DE HIPÓTESIS	15
2.2	Formulación de Hipótesis	17
2.2.1	Operacionalización de las Hipótesis	17
2.2.2	DISEÑO METODOLOGICO BÁSICO	17
3	POBLACIÓN Y MUESTRA	21
3.1	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	21
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA	22
3.3	INFORMACIÓN	
	DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	22
3.4	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	23
3.5	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INFORMACIÓN	23
4	ASPECTOS INSTITUCIONALES	25
4.1	ASPECTOS FINANCIEROS	25
4.2	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PILOTO	26
5	DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO APLICADO	28
5.1	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN O VALIDEZ PARA EL	28
5.2	INSTRUMENTO PILOTO	
	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL INSTRUMENTO	29
5.3	PILOTO	
	ANÁLISIS AL INSTRUMENTO PILOTO	30
5.4	ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	52
6	PROPUESTA	54
7	JUSTIFICACIÓN	58
7.1	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	58
7.2	DEFINICIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO	58
7.3	ACTIVIDADES PROPUESTAS	59
7.4	DEFINIR UNA DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	

7.4.1	OPERACIONALIZAR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	59
7.4.2	PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS	59
7.4.3	EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	59
	APLICAR UN CAMBIO PARA EL DESARROLLO	
7.4.4	ORGANIZACIONAL	60
	APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	
7.4.5	REORGANIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	60
7.4.6	LA COMUNICACIÓN UNA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	61
7.4.7	DELEGAR OPTIMIZA LOS RECURSOS	62
7.4.8	UTILIZAR INDICADORES DE GESTIÓN	63
7.4.9	MODELOS DE CONTINGENCIA	65
7.4.10	LA PRESUPUESTACIÓN	65
7.4.11	DIFUSIÓN DEL PLAN	70
7.4.12	RESULTADOS	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 HIPÓTESIS GENERAL	18
TABLA 2 PRIMERA HIPÓTESIS DE TRABAJO	19
TABLA 3 SEGUNDA HIPÓTESIS	20
TABLA 4 RELACIÓN DE COSTOS	27
TABLA 5 MATRIZ D. O. F. A.	57

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE FUNDAC

ANEXO 2 PROPUESTA ESTRUCTURAL ORGANICA PARA FUNDAC

ANEXO 3 FICHA DE OBSERVACIÓN

ANEXO 4 INSTRUMENTO PILOTO ENCUESTA

ANEXO 5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO 6 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO

ANEXO 7 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

ANEXO 8 TEORIAS DE CONTINGENCIA

ANEXO 9 BOLETÍN

ANEXO 10 PLAN DE MEJORAMIENTO

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1 LA MISIÓN D FUNDAC	30
GRÁFICA 2 ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN	31
GRÁFICA 3 ACTUALIZACIÓN DE ESTATUTOS	32
GRÁFICA 4 REFORMA DE ESTATUTOS	33
GRÁFICA 5 OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN	34
GRÁFICA 6 ESTADISTICAS DE COBERTURA DE SERVICIO	35
GRÁFICA 7 METAS TRAZADAS EN LOS OBJETIVOS	36
GRÁFICA 8 ORGANIGRAMA DE AL ORGANIZACIÓN	37
GRÁFICA 9 INSTRUMENTOS DE TRABAJO	38
GRÁFICA 10 CARGOS Y PUESTOS DE TRABAJO	39
GRÁFICA 11 COMUNICACIÓN EFECTIVA	40
GRÁFICA 12 ACTIVIDADES	41
GRÁFICA 13 ESTABLECER PARÁMETROS	42
GRÁFICA 14 LLEGAR A LA COMUNIDAD	43
GRÁFICA 15 PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL	44
GRÁFICA 16 SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	45
GRÁFICA 17 CALIDAD DEL SERVICIO	46
GRÁFICA 18 EFICIENCIA DEL PERSONAL	47
GRÁFICA 19 ALCANCES Y LIMITACIONES	48
GRÁFICA 20 DESARROLLO DE PROGRAMAS	49
GRÁFICA 21 MEDIDAS CORRECTIVAS	50
GRÁFICA 22 BASES PARA EL FUTURO	51
GRÁFICA 23 MEDIDAS CORRECTIVAS	52

INTRODUCCIÓN.

En un mundo caracterizado por cambios donde la competitividad y la globalización son un imperativo. Las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de enfocar las cosas de un modo creativo e innovador. Con relación a ello La Fundación De Apoyo Comunitario (FUNDAC) presenta una debilidad, cual es la falta de un proceso administrativo eficiente liderado por la Junta Directiva, desde éste punto de vista la presente investigación tiene como objetivo general, elaborar un diagnóstico al proceso administrativo de la institución. Proponiendo estrategias funcionales para el mejoramiento y competitividad de la fundación.

A partir del año de 1997 se ha venido presentando en la fundación dificultades en el área administrativa afectando a toda la institución dando origen a irregularidades en la toma de decisiones y parte operativa, estancando el crecimiento y desarrollo en su gestión administrativa.

Esta investigación pretende encontrar a través del diagnóstico las falencias en el área administrativa de Fundac y desarrollar una propuesta basada en estrategias funcionales para el mejoramiento y competitividad.

La principal limitación para la realización de esta investigación se da en la recolección de la información debido a que las personas que hacen parte de la fundación están dispersas en las diferentes localidades de la ciudad.

La metodología aplicada se apoyará en técnicas de investigación validas en el medio como; la observación, encuestas y entrevistas. Para tal efecto el proyecto de investigación esta dividido en siete capítulos; en el capítulo primero, se presenta la información básica en cuanto a la ubicación y contexto del problema a investigar según el objeto de estudio. Además se establecen los objetivos que

pretende alcanzar la investigación y en última instancia se dan las razones por las cuales se hace necesario desarrollar la investigación, en otras palabras se presenta la justificación de esta.

En la segunda parte, se procede a elaborar el marco de referencia, el cual amplía el horizonte de la investigación, a través de diferentes marcos que se requieren de acuerdo a las necesidades de la investigación. Además se proponen las hipótesis que son extractadas con base en los objetivos planteados en el anterior capítulo.

Posteriormente se encuentra el diseño metodológico básico que corresponde al momento técnico de la investigación y se presentan los instrumentos que se aplicaran en la recolección y análisis de la información. Se definen también elementos como la población, muestra, tipo de estudio, entre otros.

En el capítulo cuarto, se presentan los aspectos administrativos de la investigación, en esta parte del estudio aparece un listado de las instituciones que han colaborado y forman parte de la investigación, además se presenta el aspecto financiero que incluye los costos, tanto directos como indirectos, que se han generado en el curso de la investigación.

La quinta parte de la investigación refiere a la aplicación del instrumento piloto, dirigido a personas; de la junta directiva, grupo de apoyo, grupo asesor y asociados.

En el sexto capítulo se presenta el análisis estadístico de la matriz D. O. F. A, por último se hace alusión a la presentación de una propuesta proponiendo estrategias funcionales donde se describe el alcance del proyecto que coadyuvara a subsanar el problema que se presenta en la institución base de este estudio.

De esta manera, se demuestra la importancia de replantear el proceso administrativo, con la capacidad de mejorar y orientar la administración permitiendo el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones administrativas en búsqueda del fortalecimiento institucional.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

FUNDAC es una entidad sin ánimo de lucro de segundo grado eminentemente comunitaria, que busca en la práctica construir un modelo alternativo de educación, organización y desarrollo comunitario, basado en la participación activa de los diferentes sujetos que interactúan en los procesos que promueven educadoras, niños, niñas, jóvenes, padres y madres de familia y comunidad.

Teniendo en cuenta que FUNDAC enfrenta grandes desafíos (cambio del entorno, competitividad, eficacia, etc) en búsqueda de lograr los objetivos previstos, en el contexto de la misma es dinámico y ante ello se hace necesario plantear y propiciar un clima organizacional óptimo que tenga la suficiente capacidad de mejorar y orientar, el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones administrativas en búsqueda del fortalecimiento de la organización.

FUNDAC presenta una administración deficiente con escasa gestión, precaria promoción de servicios, comunicación ineficiente y políticas institucionales confusas. Estas situaciones son el reflejo de las falencias, obstaculizando con ello la dirección y control administrativo. Adicionalmente la toma de decisiones se entorpece debido a que los planes y programas de ejecución son afectados por aspectos coyunturales como disminución de ingresos económicos, reuniones informativas secundarias que sustituyen la prelación de los objetivos planeados con anterioridad, con lo cual se postergan las actividades e incluso se dejan de lado.

Tales factores obedecen a la falta de concientización del personal directivo (junta directiva) a cerca de la importancia de las funciones administrativas, a la tendencia de la obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión respecto de acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, la dificultad en la previsión de eventos (escasez de recursos económicos, mayor competitividad), además el personal no posee la idoneidad para desarrollar una labor de liderazgo, actividad que requiere el conocimiento global de la institución y de una visión de futuro. Ello en razón del desconocimiento y no -aplicación de herramientas (manual de funciones, proceso de toma de decisiones, plan de continencia), para tratar los problemas de planeación, previsión y control con lo cual se desvirtúa el rol de la dirección (junta directiva) .

Las circunstancias anteriores pueden llevar a Fundac a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio (nuevos proyectos, crecimiento institucional) le impide desarrollar estrategias que garanticen el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción, que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos. De otro lado, se carece de un marco de referencia en la cual debe apoyarse la toma de decisiones para facilitar el consenso en dicho proceso en los niveles altos y medios (equipo de apoyo, equipo asesor, junta directiva y otros) .

En este sentido se hace necesario la implantación de estrategias funcionales en la dirección y control de la fundación, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectiva.

1. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo se desarrollan en la fundación los procesos administrativos de dirección y control?.

1. 3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo se realiza en Fundac, la función de dirección para; Motivar el recurso humano, la supervisión, el liderazgo, la delegación de funciones, el ejercicio de autoridad y la asignación de responsabilidades?

¿Existe en Fundac procedimientos que faciliten el control, para determinar lo ejecutando, valorar lo proyectado, evaluar las operaciones, regular el talento humano, medir los logros alcanzados, indicar debilidades, fallas, errores y aplicar medidas correctivas?

1. 4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

1. 4. 1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico a los procesos administrativos, de dirección y control que realiza la junta directiva de FUNDAC; proponiendo estrategias funcionales para el aseguramiento y/o mejoramiento de la competitividad institucional.

1. 4. 2 Objetivos Específicos.

Describir el proceso de dirección que se desarrolla en Fundac mediante la aplicación de una encuesta.

Describir el proceso de control que se desarrolla en Fundac mediante la aplicación de una encuesta.

Presentar las estrategias funcionales como recurso estratégico para la competitividad de la fundación.

1. 5 DELIMITACIÓN DEL TEMA.

La investigación se realizara mediante un diagnóstico a los procesos administrativos en la dirección y control, de una descripción del estado actual de FUNDAC a través de un estudio descriptivo, que identifique hechos y situaciones reales de la fundación utilizando información y hechos históricos de la fundación, que han incidido en la problemática administrativa actual, afectando con ello el comportamiento de la colectividad.

La sede principal de la organización esta ubicada en la Localidad de los Mártires de Bogotá D.C, carrera 27 N° 24A 12, sitio en el cual se llevará a cabo la presente investigación.

El periodo de estudio será del año 1.997 al año 2002 tiempo durante el cual se ha venido presentando los hechos trascendentales que inciden en el crecimiento de la fundación.

La metodología es inductiva por que se parte de lo particular para llegar a lo general, por ejemplo describir las variables de los procesos de dirección y control para determinar la eficiencia de estos.

La posición teórica asumida en la investigación corresponde al enfoque funcional ya que Fundac posee una estructura organizacional que aplica el principio de especialización de funciones, lo cuál afecta los procesos administrativos de dirección y control y los roles del personal involucrado en estas.

1. 6 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

Con la realización del diagnóstico se identifican las deficiencias en los procesos administrativos. El presente estudio tiene repercusión práctica sobre las actividades de la organización, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el que hacer.

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de la teoría funcional y sus conceptos básicos, reorganizar el proceso administrativo y mejorar el clima organizacional, representados en aspectos como: claridad en las funciones, deficiente gestión, escasa previsión, precaria promoción de servicios, comunicación ineficiente, que afectan a la fundación. Lo anterior permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad como Fundac.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de instrumentos (encuestas, métodos de observación), para medir el clima de la organización, determinar el grado de gestión administrativa, ajustar las funciones con los objetivos de la institución.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, esta ofrece elementos para fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, así mismo genera información valiosa para mejorar la división del trabajo y desarrollar un proceso de comunicación más efectivo y para que sirva como modelo de desarrollo a otras instituciones del mismo sector.

2.MARCO DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1 MARCO DE REFERENCIA.

2.1.1 Marco Teórico.

En Fundac, el talento humano es la materia prima del servicio vendido, a pesar de esta consideración se presentan dificultades en la dirección y control y optimización del proceso administrativo, esto es considerado como un todo, esta posición se relaciona con la teoría de Money, donde la línea staff es el resultado de la comunicación de dos tipos de organización, lineal y funcional buscando aumentar las ventajas para proporcionar un tipo organizativo más completo¹. Taylor comprobó que además del tiempo gastado en la comunicación estas son directas sin necesidad de intermediarios.²

Este modelo describe el método por medio del cual el administrador logra que las funciones del proceso administrativo se materialice, se ejecute, pasando de la concepción teórica a la practica y poniendo en actividad a la empresa. La teoría de Fayol se refiere en buena parte a la estructura y funcionamiento de la empresa como organismo social.

1 CHIANENATO, Idalberto - Introducción a al teoría general de la administración 1981 - pag. 102

2 Ibid - pag. 99

Conciben el sistema como un conjunto de elementos interdependientes y ordenados relativamente duradera de las partes de un todo, la relación que existe entre esas partes, la estructura de una organización es el modelo relativamente estable. El comportamiento funcional donde se estudia.

La organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización.

La posición relacionada con las teorías de James D Mooney, Lindal O Urwick, Henry Niles, Leonardo Whisle entre otros, considerados como los primeros tratadistas que elaboraron postulados y principios reconocidos hoy como el origen de la ciencia administrativa, dicen que:

Henry Fayol, define el acto de administrar como; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.³ Estas funciones administrativas engloban los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier área o nivel de la empresa. En otros términos, tanto el director, gerente, jefe, supervisor, cada cual en su nivel desempeña actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales. La administración es la función cuyo ritmo es asegurado por la dirección, ocupando un lugar tan importante en las funciones de los altos jefes, que a veces puede parecer que las funciones administrativas están concentradas exclusivamente en al dirección, lo cual no es verdad. ⁴

3. Fayol henry - administración industrial y general.

4. Ibid - pag. 17 a 55

Fayol, estipula que la división del trabajo consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia. La autoridad y responsabilidad garantiza el derecho de dar ordenes y poder esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.¹

Herman Hitz : la dirección es una palabra ordenadora que reúnen sus conceptos las causas de dirigir, los efectos que resultan de la dirección de dirigentes y dirigidos, los principios en que ésta se basa, así como los métodos, medios y reglas requeridos².

George Terry : Es la relación en que una persona o líder influye a otras a trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.³

Samuel Certo: Es un proceso mediante el cual los administradores busca influir sobre sus subordinados para lograr sus metas, y esto a través de la comunicación.⁴

Frederick Taylor: Es el mejor medio para lograr que ambas partes (empresario y empleado) pongan en acción todas sus facultades y que después se haga una equitativa distribución de los beneficios obtenidos por el esfuerzo común. ⁵

1. Ibid - pag. 62

2. Introd, al estudio de la administración Sánchez Guzmán. pag 153

3. Principios de la administración. George Terry. Pág 51.

4. Administración moderna. Samuel Certo. Ppag 323.

5. Introducción al estudio de la administración. Sánchez Guzmán. Pag 153

Koontz y O'Donnell: el control mide y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo.¹

Fremont Kast: control es la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas.²

2.1. 2 Marco Conceptual.

Los diferentes términos hacen fácil la comprensión de la investigación, por ello la siguiente terminología es relevante dentro de este trabajo.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: La atmósfera de una compañía, especialmente con respecto a factibilidad de operación, trabajo, salud y comodidad en general.

COMUNICACIÓN : Canal por medio del cual se hace participe a otro algo.

CONTROL : Lugar donde se verifica alguna inspección, moderar, verificar y regular actividades, que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

1. Koontz y O'Donnell. Administración Pagina 609

2. Fremont Kast. Administración en las organizaciones. Pagina 501.

COORDINAR : Unir, armonizar todos los aspectos y todos los esfuerzos colectivos.

DESAFIOS DE LA ORGONIZACIÓN: Retos internos y externos que se dan por diferentes variables sobre las cuales, la organización tiene poca influencia.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Estrategia de intervención que utiliza procesos de grupos para un enfoque sobre la organización, con fin de provocar un cambio planeado.

DIAGNÓSTICO : Parte de la administración que se ocupa de determinar los problemas por los síntomas de los mismos.

DIRECCIÓN : Establecer parámetros de ejercicio de autoridad y de conducción de personas con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la empresa.

EVALUACIÓN : Método enfocado al rendimiento potencial, estableciendo metas para el futuro.

FALENCIAS ADMINISTRATIVAS: Error que permite tomar direcciones equivocadas.

MANUAL DE FUNCIONES: Libro que contiene abreviada la información detallada del desarrollo de una actividad determinada.

ORGANIZAR : Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

PLANEACIÓN : Visualiza el futuro y trazar el programa de acción.

POLÍTICA : Marco de referencia que guía el curso de acción. Filosofía de la empresa.

PREVISIÓN : Ver con anticipación lo que puede suceder, permitir, identificar la gama de posibilidades.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es el desarrollo, económico y social de las organizaciones y que dado su objeto, puede aplicarse sin distingos y sin variación en sus fundamentos, a todo tipo de organización social.

RACIONALIDAD : Es la capacidad de discernir, con base en una serie de elementos de juicio, las acciones que deben tomarse para el cumplimiento de un determinado objetivo.

TOMA DE DECISIONES: Es la selección racional de un curso de acción.

2. 1. 3 Marco Institucional.

La Fundación De Apoyo Comunitario fue constituida el 17 de noviembre de 1981 como entidad de segundo grado, sin ánimo de lucro, creada para el fortalecimiento de organizaciones de mujeres en los sectores populares. Dentro de su estructura se encuentra:

La Misión de Fundac es: contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las educadoras comunitarias, la infancia, la juventud, los padres y madres de familia mediante el impulso y fortalecimiento de la organización comunitaria a través de la capacitación y formación, el diálogo de saberes, la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo de estrategias solidarias a nivel local, distrital y nacional, en coordinación con asociaciones e instituciones estatales, privadas,

organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación, que fortalezcan valores hacia al equidad de género, el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres, que promueva la dignidad personal, la justicia social, por medio de acciones de tolerancia, diálogo y concertación.

La Visión de Fundac es: una organización institucionalizada de grupos de mujeres de sectores populares que buscan la equidad entre los géneros, la contribución al mejoramiento de la calidad de vida y la transformación social de los grupos con los grupos humanos con los que interactuamos a nivel local, distrital, y nacional a través de procesos pedagógicos de formación y capacitación que permitan el empoderamiento y la incidencia en los espacios de decisión; hacia la construcción de una democracia participativa que promueva y respete la dignidad y la vida humana.

Dentro de los Objetivos de la organización, se encuentra promover, capacitar y apoyar a organizaciones de sectores populares a nivel local, distrital y nacional para contribuir en la búsqueda de mecanismos y procesos educativos comunitarios tendientes a replantear las relaciones de inequidad a fin de garantizar la participación activa y democrática de ciudadanos que permitan el mejoramiento de la calidad de vida.

En segunda instancia están los objetivos específicos a saber :

Apropiar metodologías de trabajo que permitan el fortalecimiento de las relaciones humanas al interior de los grupos.

Promover el desarrollo y fortalecimiento de la organización mediante capacitación en las diferentes áreas y así lograr una transformación social.

Contribuir al mejoramiento organizativo institucional de los grupos participantes.

2. 2 SISTEMA DE HIPÓTESIS.

2. 2.1 Formulación de Hipótesis.

Hipótesis General.

El diagnóstico presentará el estado actual de los procesos de dirección y control en Fundac.

Hipótesis de Trabajo.

El análisis del diagnóstico permitirá la descripción del proceso de dirección en Fundac.

El análisis del diagnóstico permitirá la descripción del proceso de control en Fundac.

2. 2. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Hipótesis General.

El diagnóstico presentará el estado actual de los procesos de dirección y control de Fundac

Tabla 1. Hipótesis General

Variable Independiente (causa)		Variable Dependiente (efecto)	
Diagnóstico		Estado de la dinámica administrativa	
INDICADORES		INDICADORES	
Factores Internos	60%	Dirección :	70%
Fortalezas	20%	Liderazgo Directivo	15%
Debilidades	40%	Motivación del personal	10%
		supervisión	10%
Factores Externos	40%	Delegación de funciones	15%
Amenazas	10%	Autoridad	10%
Oportunidades	30%	Asignación de responsabilidades	10%
		Control	30%
		Logros	6%
		Retroalimentación	6%
		Errores	6%
		Aciertos	6%
		Evaluación	6%

Fuente :autores del trabajo.

Definición Nominal : Diagnóstico

Dinámica Administrativa

Hipótesis de Trabajo.

El análisis del diagnóstico permitirá la descripción de los procesos de dirección en Fundac.

Tabla 2. Primera Hipótesis de trabajo

Variable Independiente (causa)		Variable Dependiente (efecto)	
Análisis del Diagnóstico		Descripción del proceso de dirección en Fundac	
INDICADORES		INDICADORES	
Factores Internos	60%	Liderazgo directivo	15%
Fortalezas	20%	Motivación del personal	15%
Debilidades	40%	Supervisión	20%
		Delegación de funciones	30%
Factores Externos	40%	Autoridad	10%
Amenazas	10%	Asignación de Responsabilidades	
Oportunidades	30%	10%	

Fuente : autores del trabajo.

Definición Nominal : Diagnóstico directivo Dirección

El análisis del diagnóstico permitirá la descripción del proceso del control en Fundac

Tabla 3. Segunda Hipótesis de trabajo

Variable independiente (causa)		Variable dependiente (efecto)	
Análisis del diagnóstico		Descripción del proceso de control en Fundac	
INDICADORES.		INDICADORES	
Factores Internos	60%	Logros	20%
Fortalezas	20%	Retroalimentación	20%
Debilidades	40%	Errores	20%
		Aciertos	20%
Factores Externos	40%	Evaluación	20%
Amenazas	10%		
Oportunidades	30%		

Fuente :Autores del trabajo

Definición nominal :Diagnóstico directivo

Control

3. DISEÑO METODOLOGICO BÁSICO.

3. 1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

El espacio estadístico esta comprendido en la Fundación de Apoyo Comunitario, legalmente constituida en el año 1981. El universo esta formado por el conjunto de personas que tiene relación con la organización (230 asociadas). Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza el sistema probabilístico con muestreo aleatorio simple, con distribución normal.

N = Población

n = Muestra

N = 230

Z = Distribución normal estándar

Z = 2,58

σ^2 = Varianza

σ^2 = 0,25

E = Error

E = 8%

Nivel de confianza del 95%

P = Probabilidad de éxito = 0.5

Q = probabilidad de fracaso = 0.5

$\sigma^2 = P \times Q$

$$Z^2 \times N \times \sigma^2$$

$$n = \frac{\quad}{(N - 1) E^2 + (Z^2 \times \sigma^2)} =$$

$$(N - 1) E^2 + (Z^2 \times \sigma^2)$$

$$2,58^2 \times 230 \times 0.5^2$$

$$n = \frac{\quad}{(230 - 1) \times 0.08^2 + (2,58^2 \times 0.5^2)} =$$

$$(230 - 1) \times 0.08^2 + (2,58^2 \times 0.5^2)$$

$$n = \frac{6,6564 \times 230 \times 0.25}{(229) \times 0.0064 + 6.6564 \times 0.25} = \frac{382,743}{3,1297} = 122.2938$$

n = 122.2938 ó sea 122 personas, que equivalen a la muestra. Para efectuar las encuestas (anexo 4) de las cuales once (11) están dirigidas al personal de la junta directiva, quince (15) a personas del grupo de apoyo, siete (7) al grupo asesor y ochenta y nueve (89) dirigidas a funcionarias de los grupos.

3. 2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para recolectar la información, en primera instancia se acude a fuentes primarias y secundarias, como técnicas se utilizarán la observación directa participante y no participante ; la aplicación de una encuesta directa a las personas de la organización que coadyuvará en la búsqueda de la información.

La ficha de observación (anexo) permite una percepción visual a fin de extraer datos, percibir y conocer actitudes en el comportamiento del objeto de estudio.

3. 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La clasificación de esta información se interpreta, mediante la tabulación de la misma ; así el análisis de tal situación, implica agrupación de datos en unidades coherentes. Por ende se representa a través de gráficas estadísticas que complementen e indiquen la distribución de los datos de los hallazgos, ayudando a generar y comprender ideas visuales sobre los resultados del proceso investigativo.

3. 4 DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO APLICADO.

Para avanzar en el conocimiento avanzado del problema a investigar, se diseñó la muestra experimental mediante el sistema de muestreo probabilístico. Para definir el número de encuestas a realizar en su etapa experimental, se usó la fórmula presentada en el numeral 3.1 de este trabajo.

La elaboración de un formulario con preguntas y lenguajes sencillos permitió alcanzar el objetivo propuesto, usando la técnica directa, es decir en forma personal entrevistador - entrevistado.

Una vez realizada la observación directa participante y la aplicación de las encuestas a la muestra control, se procede a analizar la información recolectada. Con esta información se construyen las tablas de frecuencia, complementarias con gráficos de barras (histogramas de barras verticales); obteniendo los siguientes resultados en la tabulación y análisis de la información recopilada de la muestra experimental.

3.5 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo, porque permite identificar las características del proceso administrativo de la organización, por medio de una línea de investigación de orden técnico apoyado en la reseña histórica de la organización con lo cual se procura un método de análisis - síntesis. Este método permite conocer la situación actual, es decir los elementos particulares y la interrelación con el medio ambiente, pues considera actividades, relacionadas con el comportamiento humano dentro de una esfera social que enfrenta cambios endógenos y exógenos, así mismo permite describir los factores que dieron origen a dicha situación.

Por medio de la síntesis se formulan unas estrategias funcionales que permita manejar y direccionar eficaz y eficientemente los recursos de FUNDAC de una manera ética y socialmente responsable.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES.

El proyecto estará avalado en su investigación por :

Universidad Nacional Abierta y A Distancia - UNAD - Facultad de Ciencias Administrativas, la entidad ha brindado los medios (capacitación, asesoría, etc) para poder elaborar este trabajo de investigación.

Fundación de Apoyo Comunitario, institución en donde se realiza el estudio.

Las siguientes personas jurídicas están afiliadas a Fundac y estas se ven afectadas por el proceso administrativo que lleva la fundación.

Asociación Esperanza de Vivir.

Asociación la Península.

Fundación Comunitaria Atanacio Girardot.

Asociación de promoción Social Comunitaria El Triunfo.

A. D. I. C.O. góticas de Rocío.

Asociación de vecinos granjas de San Pablo.

Asociación Progresar Comunitaria.

Asociación grupo de Mujeres Unidas.

Corporación de mujeres para el desarrollo comunitario.

Corporación de mujeres de Bosa.

Corporación para el desarrollo comunitario.

CorpoHunza.

Comunidad social amas de casa.

Asociación para el desarrollo integral comunitario.

Fundación mi primera comunidad.

Asoniñez.

Casa vecinal los olivos

Casa vecinal el castillo.

Casa vecinal santa Rosa de Lima.

4. 2 ASPECTOS FINANCIEROS.

Dentro de los aspectos financieros de la investigación objeto de estudio se define, los costos directos e indirectos en que se incurrirá. Para ello se toma un periodo de 5 trimestres. En la primera parte se realizan los costos del anteproyecto que tiene una duración de 9 meses (fases ;1,2,3) y la tesis de grado. De esta manera se distribuyen los gastos que va ocasionando la inversión para ver culminado el trabajo en su totalidad.

Tabla 4. Relación de costos.

ACTIVIDAD	COSTOS	TOTAL
COSTOS DIRECTOS		
Estudios preliminares.	3.000.000=	3.000.000=
Elaboración del anteproyecto	1.000.000=	1.000.000=
Estudio final (Tesis de grado)	3.500.000=	3.500.000=
Total Costos Directos.	7.500.000=	7.500.000=
COSTOS INDIRECTOS		
Arrendamiento, muebles, equipo, transportes.	1.500.000=	1.500.000=
Papelería, mano de obra, textos, fotocopias, otros.	1.500.000=	1.500.000=
Total costos indirectos	3.000.000=	3.000.000=
TOTAL COSTOS	10.500.000	10.500.000

Fuente : autores del trabajo

5. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO PILOTO.

5.1 DISEÑO METODOLOGICO BÁSICO APLICADO.

Para avanzar en el conocimiento del problema a investigar, se diseñó la muestra experimental mediante el sistema de muestreo probabilístico. Para definir el número de encuestas a realizar en su etapa experimental, se usó la fórmula presentada en el numeral 3.1 del anteproyecto, cuya aplicación arrojó un tamaño de 122 personas. La aplicación de la encuesta estará dirigida a once (11) personas de la junta directiva, quince (15) a personas del grupo de apoyo, siete (7) al grupo asesor y ochenta y nueve (89) dirigidas a funcionarias de los grupos asociados a Fundac.

La elaboración de un cuestionario con preguntas y lenguaje sencillo, permitió alcanzar el objetivo propuesto (anexo 4), usando la técnica directa, es decir en forma personal encuestador – encuestado.

Una vez realizada la observación (anexo 3) directa participante y la aplicación de las encuestas a la muestra control, se procede a analizar la información recolectada.

Para ello, se reunieron las encuestas realizadas, se registraron todas las respuestas obtenidas en una hoja excell, obteniendo unos resultados.

Con esta información se construyen los gráficos, obteniendo los siguientes resultados en la tabulación y análisis de la información recopilada de la muestra experimental.

5. 2 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN O VALIDEZ PARA EL INSTRUMENTO PILOTO.

Se aplicó un instrumento piloto a la muestra experimental, es decir a las 122 personas, distribuidas así: 11 personas de la junta directiva, 15 a personas del grupo de apoyo, 7 al grupo asesor y 89 a funcionarias de los grupos asociados.

Se utilizará un criterio de validez productiva, que muestra la eficacia del instrumento aplicado en al detección del problema estudiado. Para lo cual se tendrán en cuenta las siguientes pautas:

Que los encuestados comprendan las preguntas aplicadas.

Que las respuestas de los encuestados sean precisas y claras.

Que las respuestas de los encuestados se refieran a los problemas existentes.

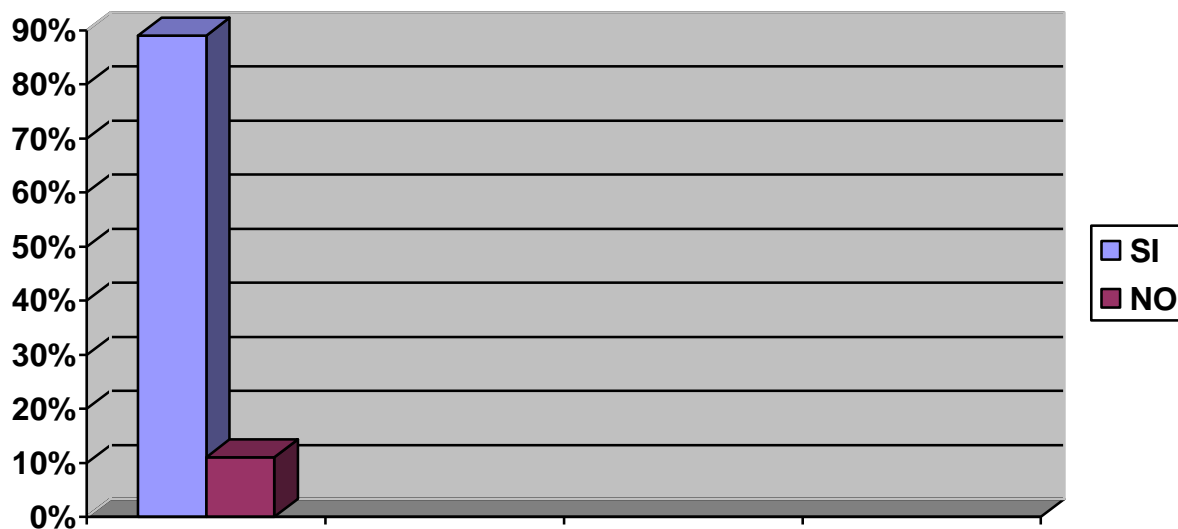
Con el criterio de confiabilidad, una medida es confiable si se produce el mismo resultado de manera constante, el cual se observará al aplicar nuevamente el instrumento.

5.3 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN EL INSTRUMENTO PILOTO.

1. ¿Tiene Fundac bien definida su Misión?

El 89% de los encuestados aseguran que la Misión de la fundación esta bien definida, mientras otro segmento de la población representada en el 11% dice todo lo contrario.

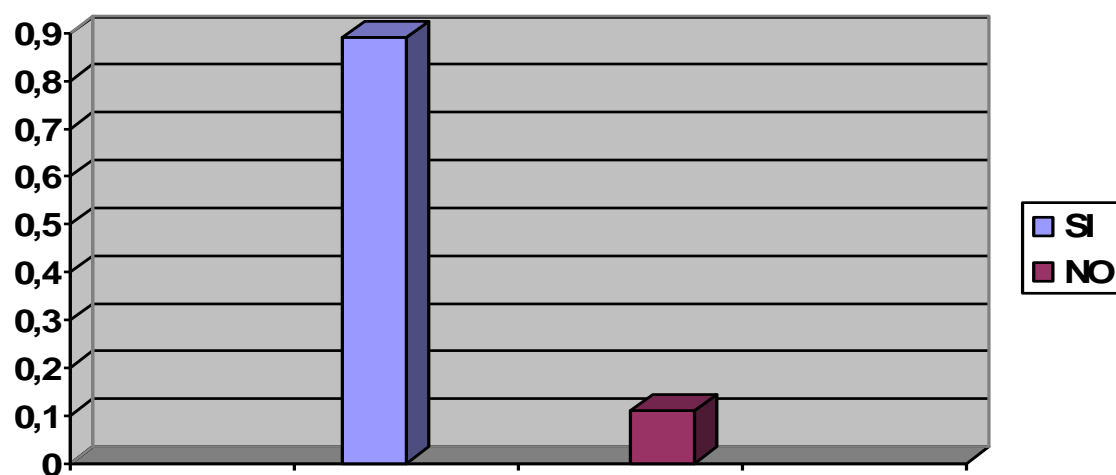
GRÁFICA 1



2. ¿Conoce los estatutos de la fundación?

El 89% de los encuestados afirman conocer los estatutos, el otro 11% restante tienen el desconocimiento de estos.

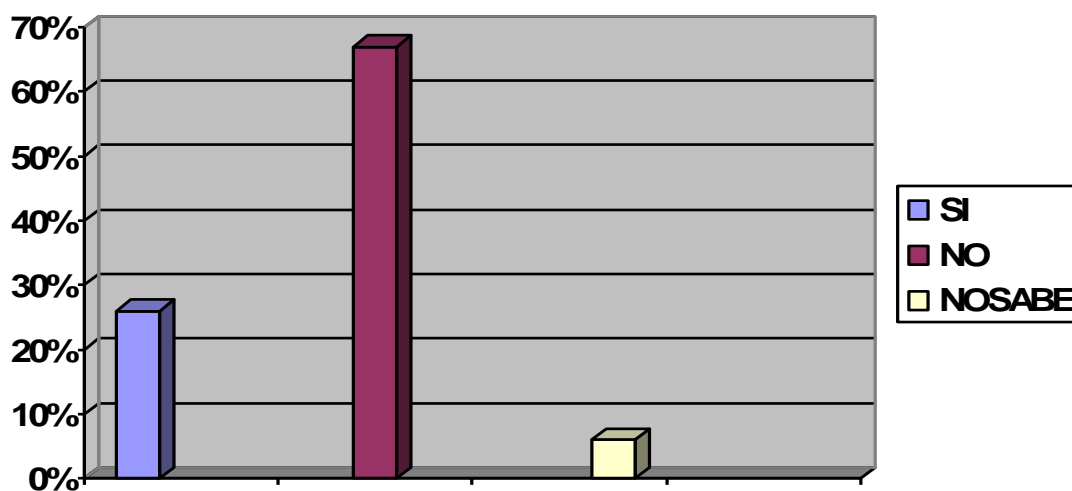
GRÁFICA 2



3. a ¿Están actualizados los estatutos de acuerdo con el crecimiento de la fundación?

Como se observa en la gráfica la mayor parte de los encuestados, 67% se inclinaron por el NO, el 26% consideran que los estatutos están bien y el restante 7% no saben.

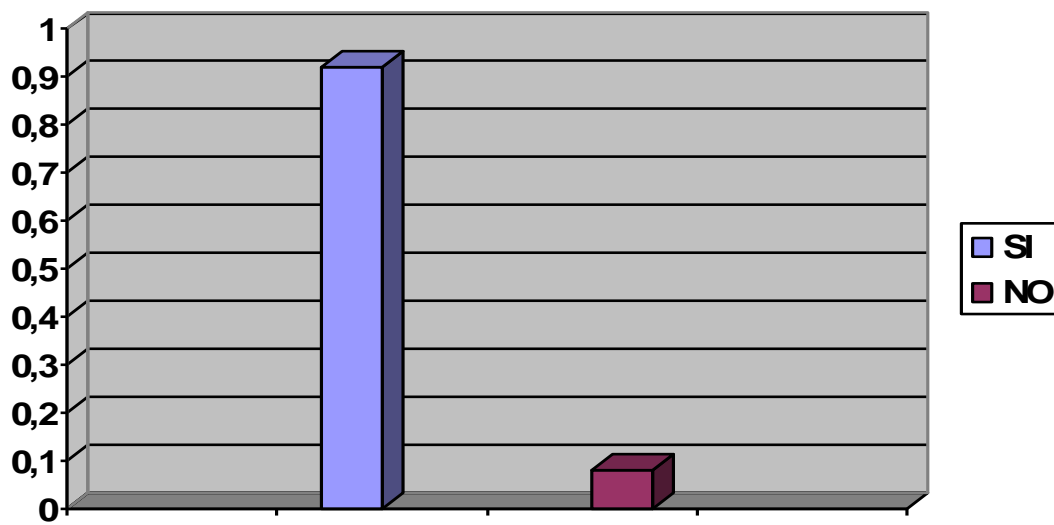
GRÁFICA 3



b. ¿considera qué se debe hacer reforma a los estatutos?

El 92% afirman que se deben reformar los estatutos, el otro 8% no lo consideran apropiado.

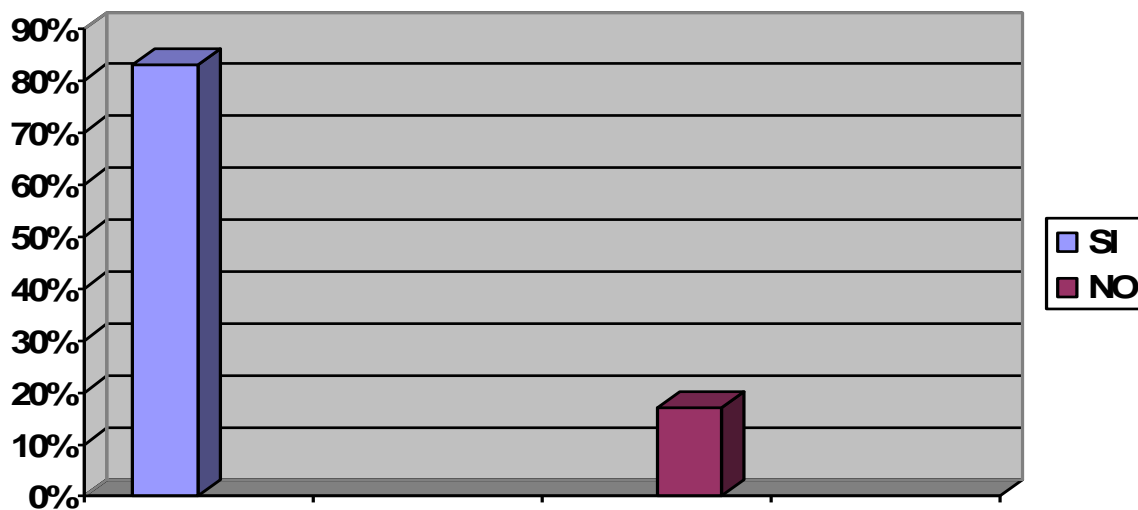
GRÁFICA 4



4. ¿Sabe cuál es el principal objetivo de la fundación?

El 83% de los encuestados afirman conocer el objetivo principal. En tanto el 17% de la población aseguran no conocerlo.

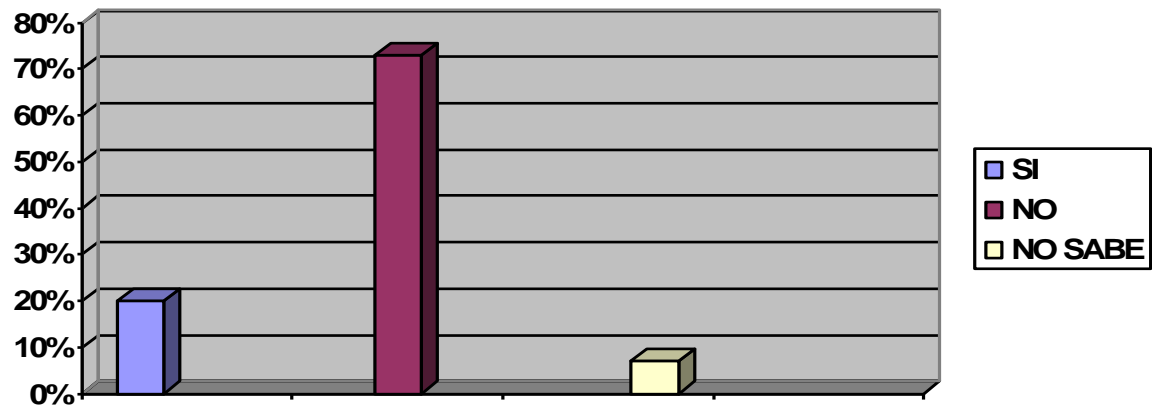
GRÁFICA 5



5. ¿Hay estadísticas sobre la cobertura del servicio?

Como aparece reflejo en la gráfica la mayor parte de la población 73% encuestada indica que no se llevan estadísticas sobre la cobertura del servicio, el 20% indica que si las hay, mientras el 7% dice no saber sobre este tema.

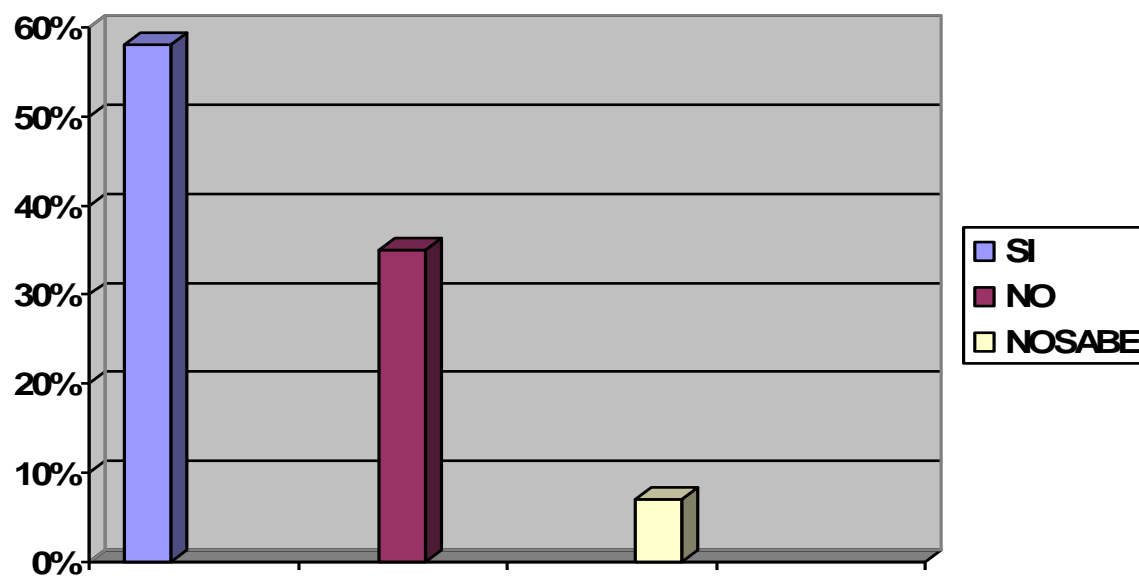
GRÁFICA 6



6. ¿Se cumplen las metas trazadas en los objetivos?

El 58% opina que se cumplen las metas trazadas, lo contrario dice el 35%, mientras el 7% dicen no saber.

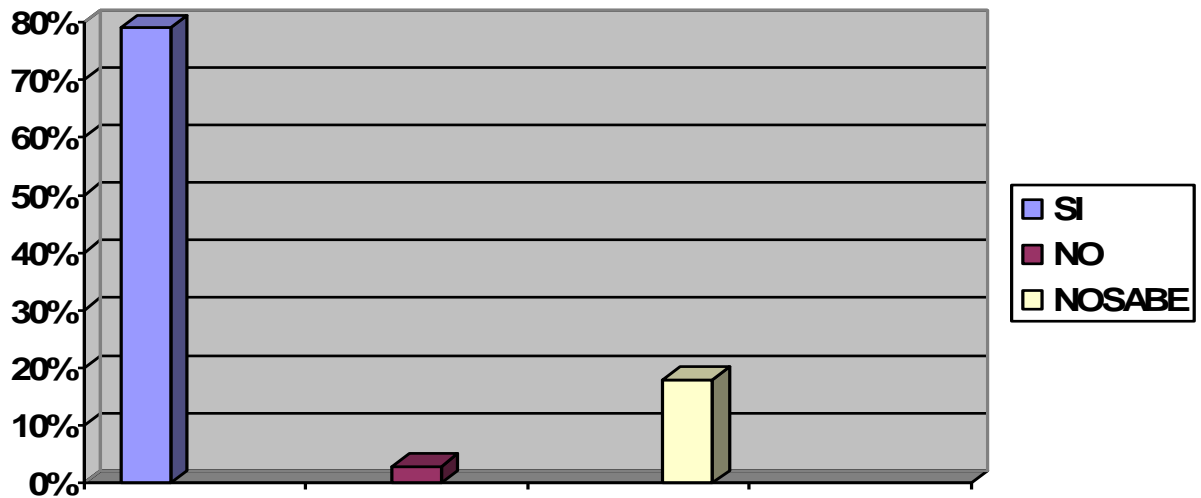
GRÁFICA 7



7. ¿Tiene la organización organigrama?

Los funcionarios de la organización en su mayoría 79%, manifiestan saber que la organización tiene un organigrama, el 3% dicen que no tiene y el 18% manifiestan no saber.

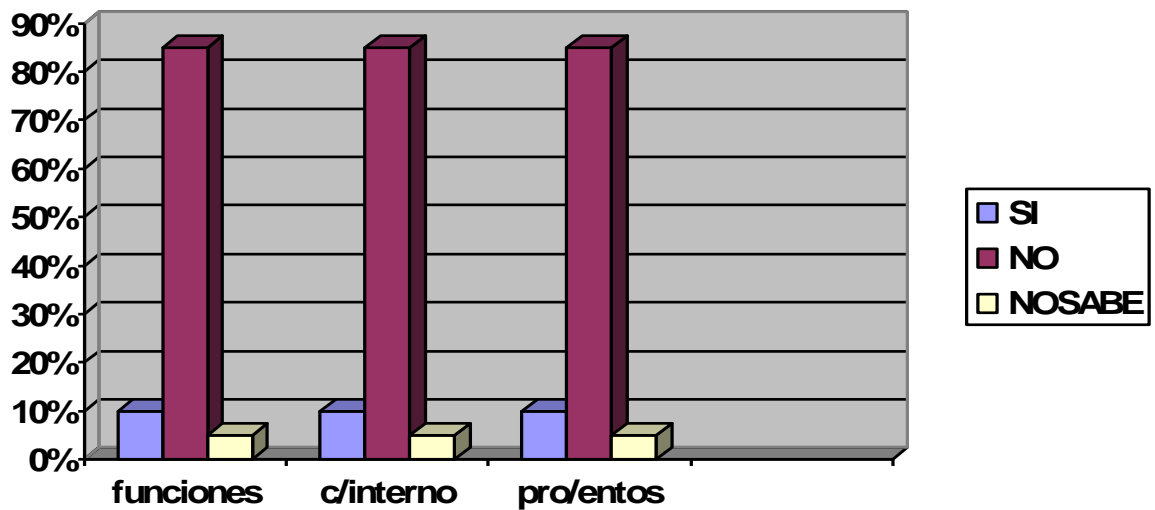
GRÁFICA 8



8. ¿Existen en la fundación los siguientes los siguientes instrumentos de trabajo?
Manual de funciones, manual de control interno, manual de procedimientos.

El 85% de los encuestados respondieron que en la fundación no existen estos instrumentos de trabajo, un 10% afirman que si existen y el 5% restante no lo sabe.

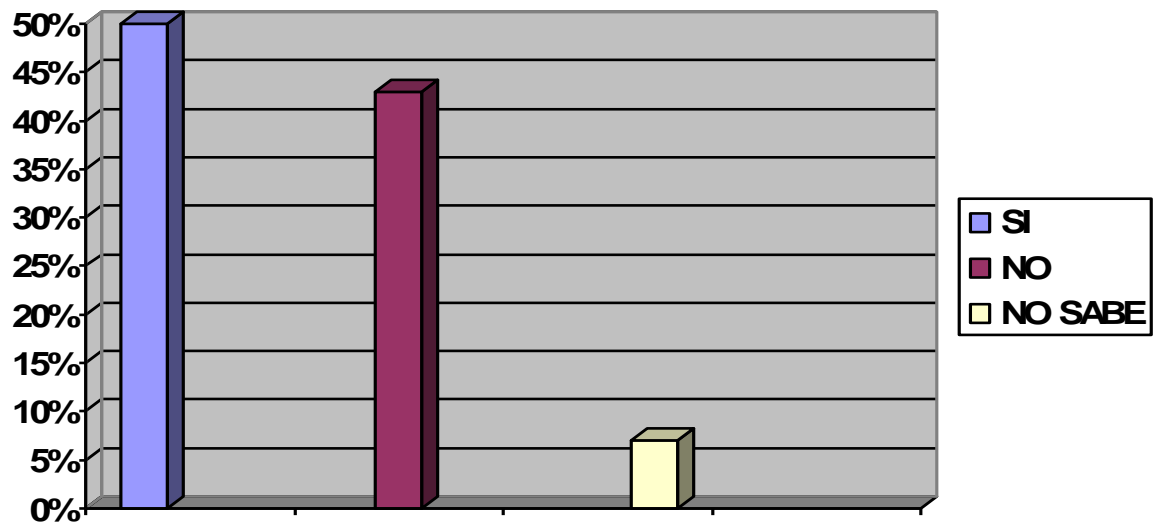
GRÁFICA 9



9. ¿Los cargos y puestos de trabajo están bien definidos en la fundación?.

El 50% de los funcionarios están de acuerdo con la definición de los cargos y puestos de trabajo, el 43% manifiestan no estar de acuerdo con esta definición, mientras el 7% restante no saben.

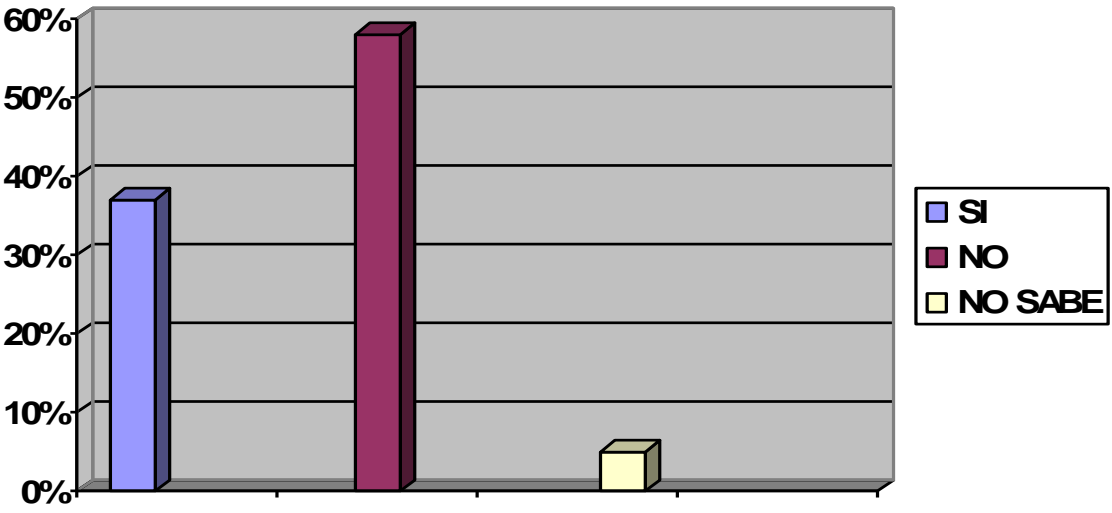
GRÁFICA 10



10. ¿Hay comunicación oportuna y eficaz entre la dirección y los demás estamentos de la fundación?

El 37% entre los encuestados afirman de haber una comunicación oportuna. En tanto que el 58% dicen que no, el otro 5% no lo saben.

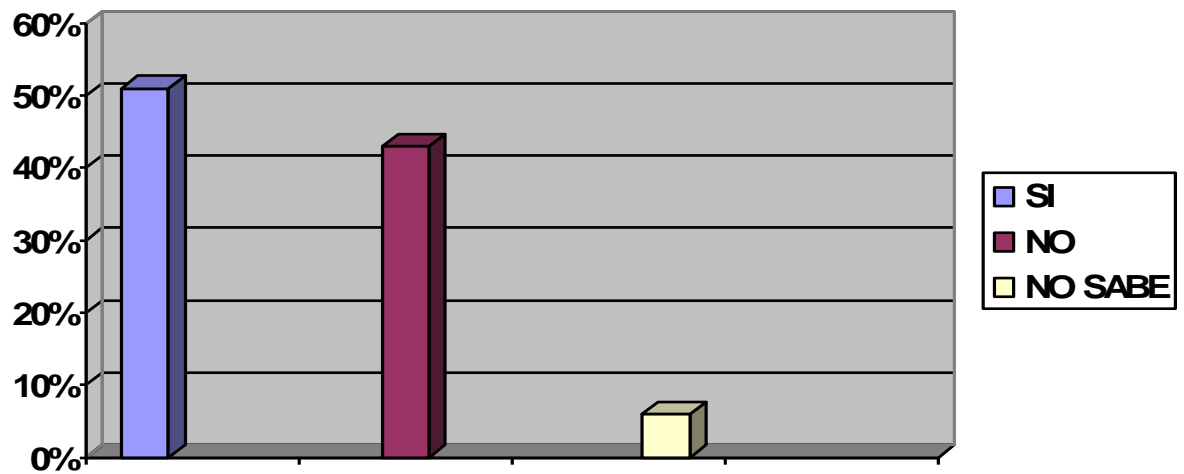
GRÁFICA 11



11. ¿ Las actividades de los programas se realizan de acuerdo con lo programado en la fundación?

Según el 51% de los encuestados afirman que las actividades se llevan de acuerdo con lo programado, el 43% dice lo contrario y el 6% no saben.

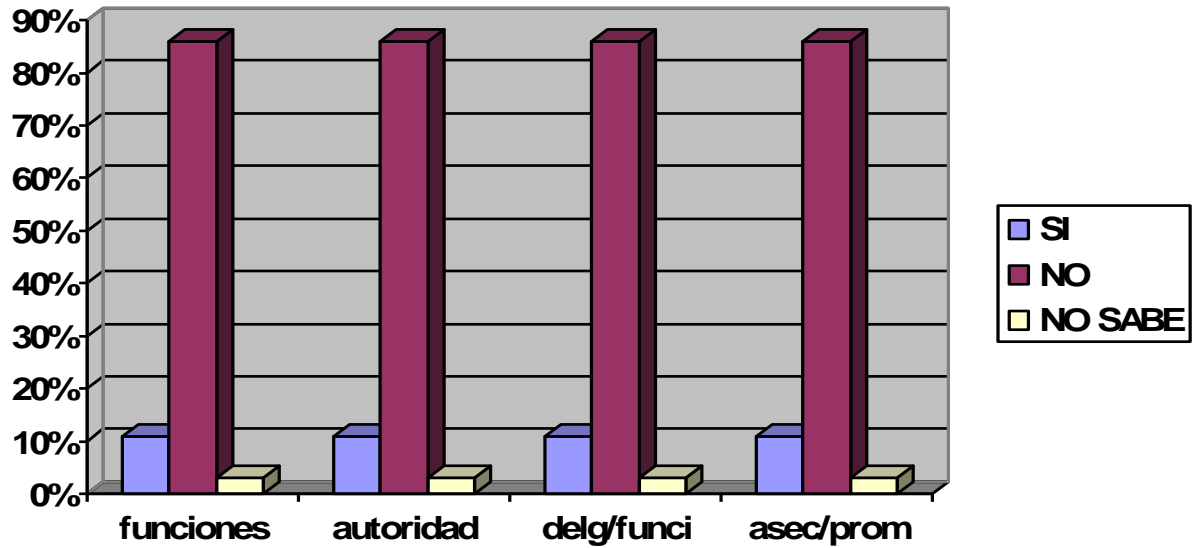
GRÁFICA 12



12. La dirección establece parámetros para: ejercicio de las funciones, ejercicio de autoridad, delegación de funciones, ascenso y promoción de funcionarios.

De acuerdo a las respuestas expresadas por los funcionarios el 86% afirman que la dirección no establece parámetros. El 11% dicen que si los hay, mientras el 3% responden no saber.

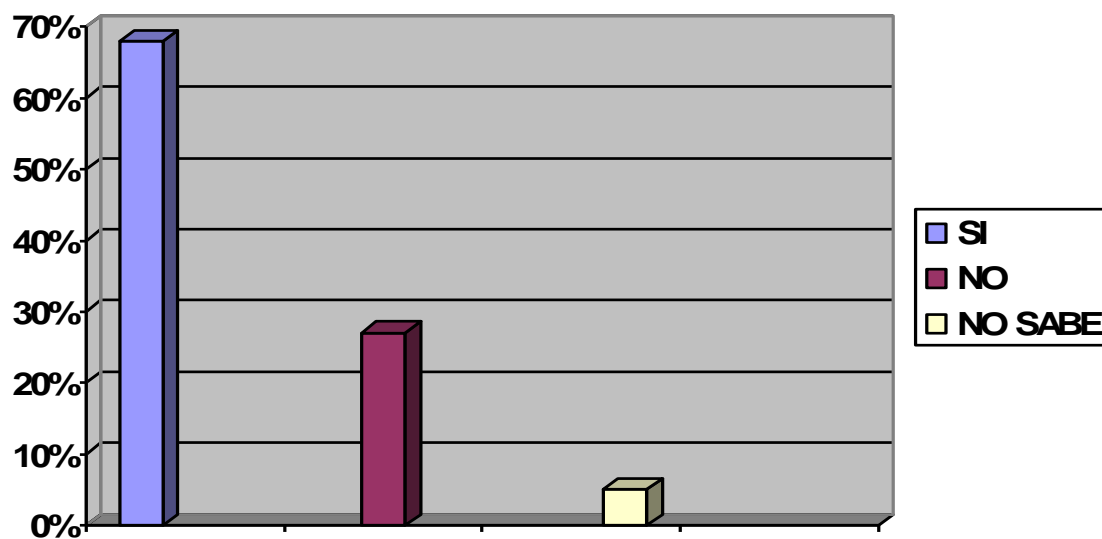
GRÁFICA 13



13. ¿Está la fundación llegando en forma efectiva a la comunidad?

El 68%, afirma que la fundación llega en forma efectiva a la comunidad. En tanto el 27% no lo cree así y el 5% dijo no saber.

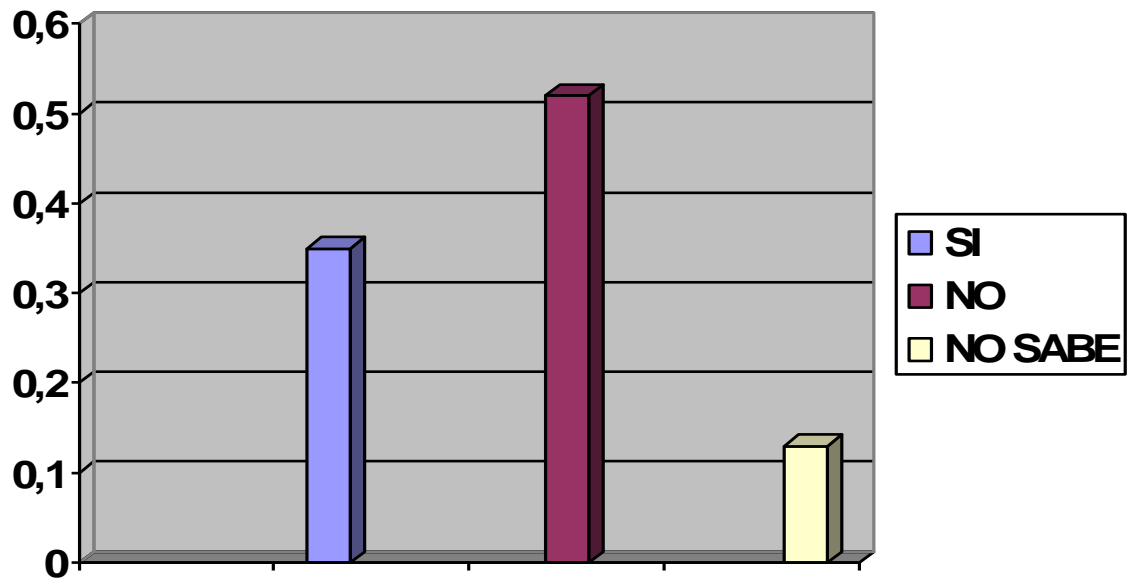
GRÁFICA 14



14. a. ¿ Existen adecuados procedimientos que faciliten la labor de control en la fundación?

El 52% de los encuestados afirman que no hay adecuados procedimientos de control, el 35% creen que son adecuados, el 13% no sabe acerca del tema.

GRÁFICA 15

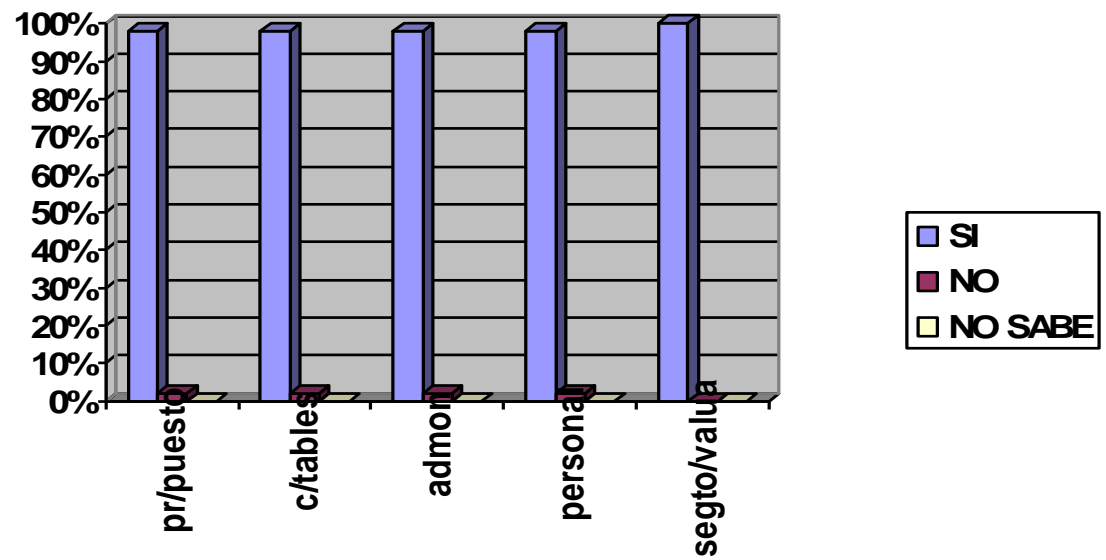


b. Seleccione los procedimientos adecuados para ejercer el control en la fundación:

Presupuesto, contable, administración, personal, seguimiento y evaluación de los mismos.

La totalidad de la población el 100% están de acuerdo que debe de existir los anteriores controles en la fundación.

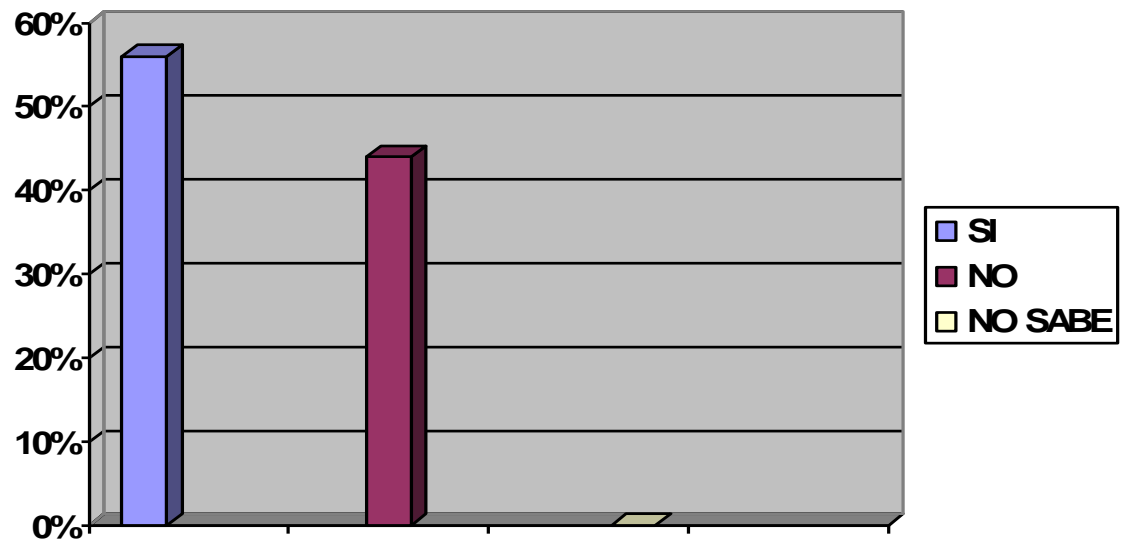
GRÁFICA 16



15. ¿Se evalúa la calidad del servicio?

Un poco más de la mitad de los encuestados (56%) están seguros que se hace evaluación al servicio que presta la fundación, el otro 44% afirman que no se hace.

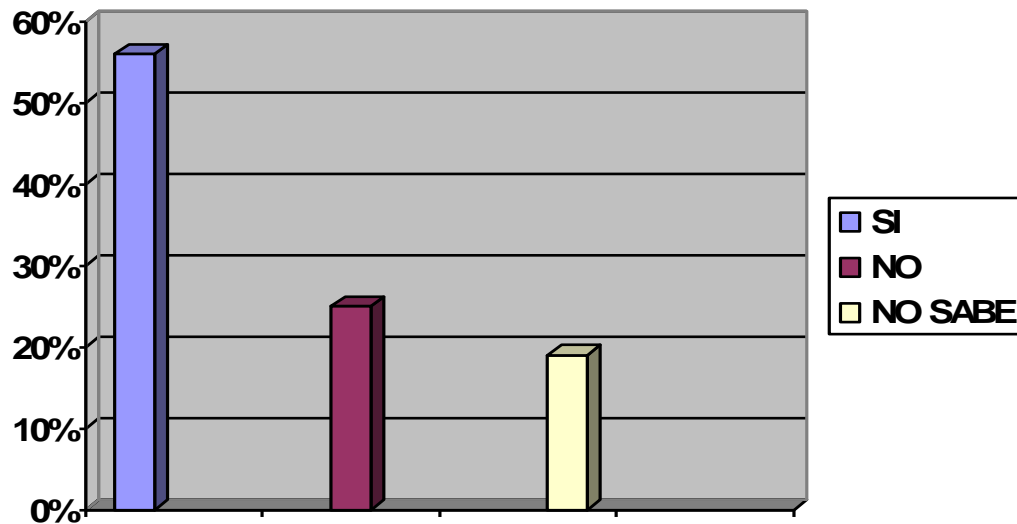
GRÁFICA 17



16. ¿ Se evalúa la eficiencia del personal?

El 56% afirman que se le hace evaluación al personal, el 25% de los encuestados dicen que no, mientras el 19% contestaron no saber.

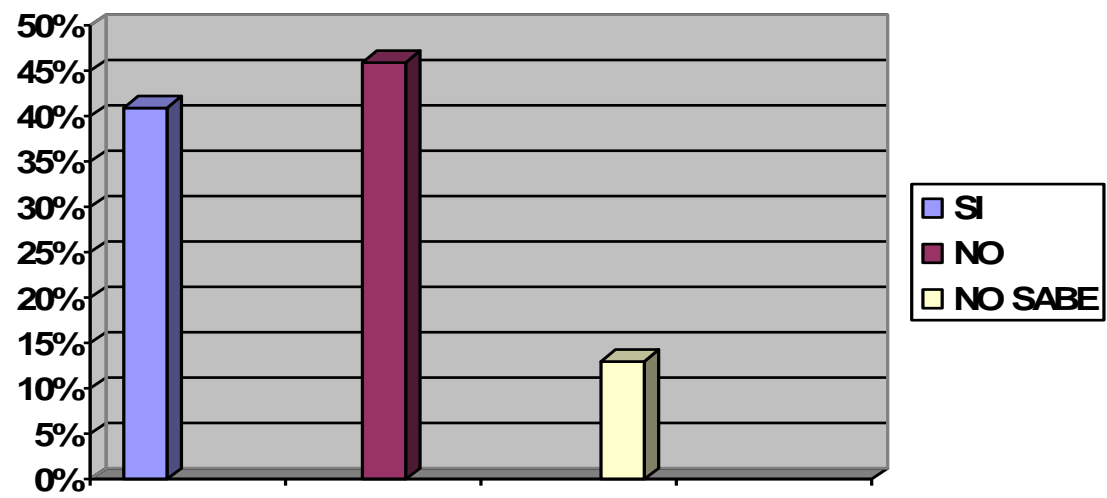
GRÁFICA 18



17. ¿Se miden los alcances y limitaciones en los programas desarrollados por la fundación?

El 41% de la población encuestada afirman que se miden los alcances y las limitaciones en los programas. Otro segmento de la población representada en el 46% respondió que no se miden los alcances y el 13% no saben o no contestaron.

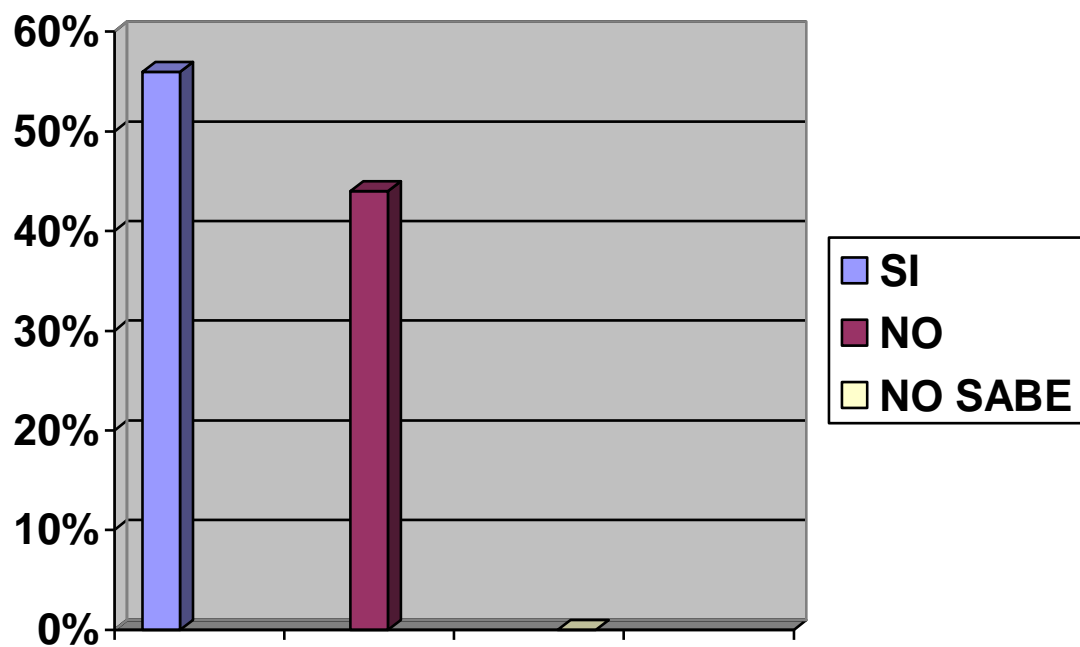
GRÁFICA 19



18. ¿El desarrollo de los programas se ajusta a los programas vigentes?

El 56% de los encuestados aseguran que los programas se ajustan a lo programado, por lo contrario sucede con el 44% que afirman lo contrario.

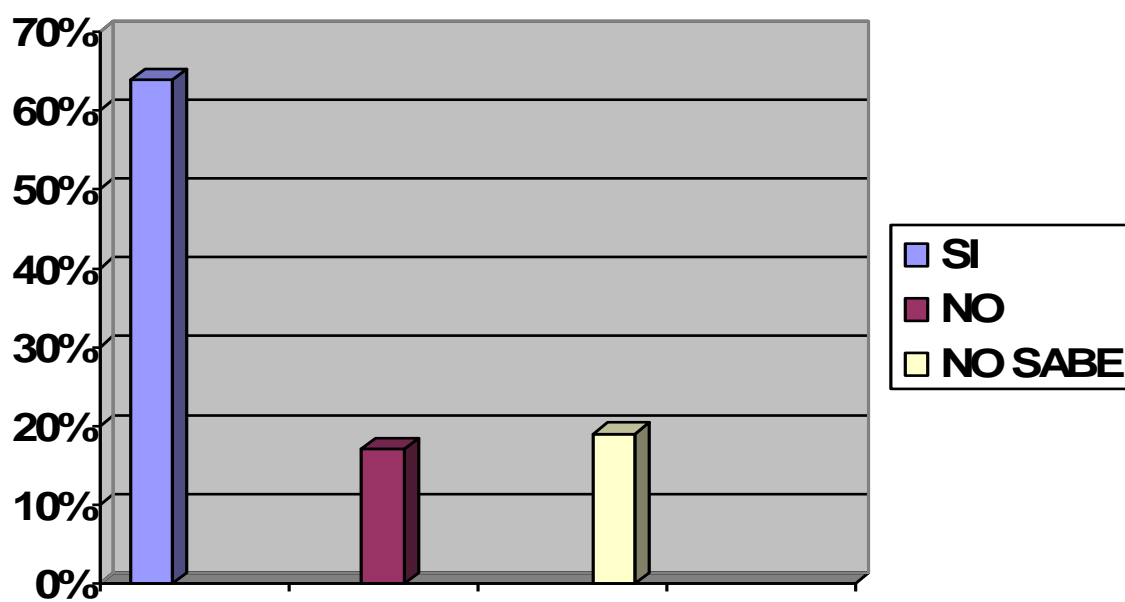
GRÁFICA 20



19. ¿Se aplican medidas correctivas?

El 64% asumen que se aplican medidas correctivas. En tanto el 17% afirman que no se lleva ninguna clase de correctivos y el 19% contestaron no saber.

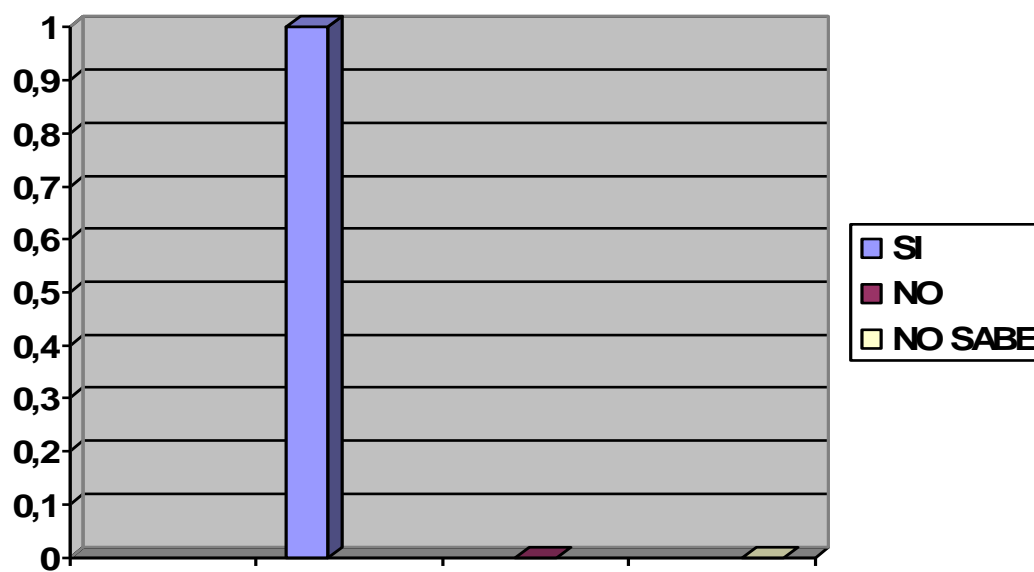
GRÁFICA 21



20. ¿Sirven de base para el futuro?

La población encuestada (100%) afirmó que las medidas correctivas sirven para el futuro.

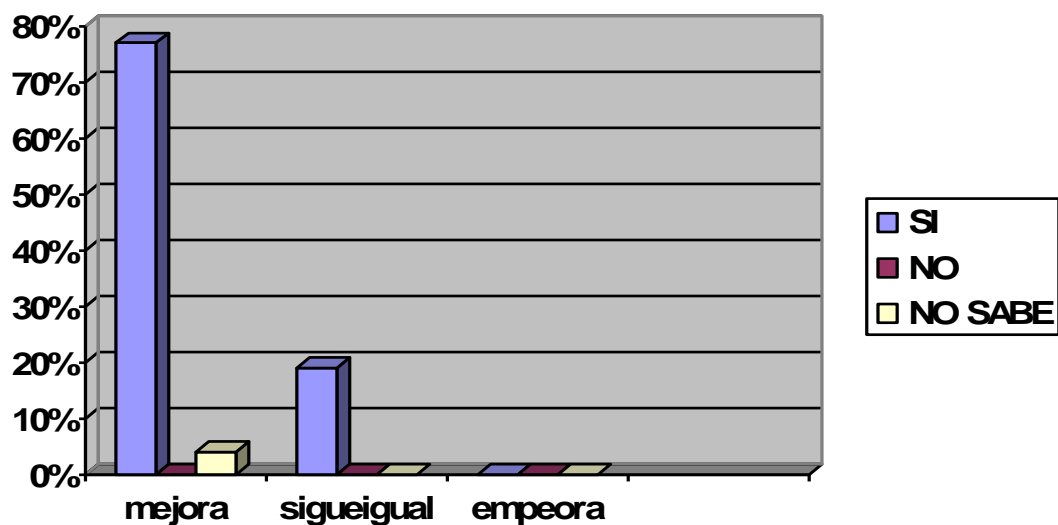
GRÁFICA 22



21. Al tomar medidas correctivas en los programas la situación:

Mejora en un 78%, sigue igual un 19%, no sabe no contesta 3%.

GRÁFICA 23.



5. 4 ANÁLISIS AL INSTRUMENTO PILOTO.

Tomando como referencia los criterios de aceptación y validez para el instrumento piloto aplicado, se observó que:

En cuanto al criterio de validez predictiva, los encuestados mostraron comprensión de las preguntas aplicadas.

Las respuestas recogidas son precisas y hacen hincapié en problemas de la organización.

El criterio de confiabilidad refiere que las respuestas se repiten, tal como se aprecia en la tabulación de la información. Así el instrumento piloto se realizó de acuerdo con la opinión de los funcionarios, personas de la junta directiva, grupo asesor y de apoyo.

En la encuesta se aplican preguntas claves sobre la dirección, control y sobre la filosofía de la institución.

6. ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ - D. O. F. A.

La Fundación de Apoyo Comunitario, al igual que otras instituciones o empresas necesita estar al tanto del comportamiento o estado en que se encuentra y cuál debe ser el rumbo a tomar con miras al reto que se plantea en el futuro, para ello debe utilizar herramientas que coadyuven a establecer un diagnóstico en lo relativo a las ventajas y desventajas que posee con respecto a otras entidades, y también qué factores internos pueden cambiar o cuales del entorno externo tiene que analizar, con el fin de crear estrategias que comprendan por el crecimiento y buen desarrollo de la empresa.

En tal sentido, la presente investigación contiene la matriz **D. O. F. A.**, la cual ha sido elaborada con base en la información recopilada a través de las encuestas y mediante observación al entorno de la entidad. El manejo y elaboración de los factores internos y externos, se trabajó en primera instancia sobre variables para cada uno de los instrumentos utilizados (encuestas), y posteriormente se procedió a sintetizar la información en un cuadro general, donde aparecen listados los aspectos prioritarios o más relevantes de la Fundación de Apoyo Comunitario, con respecto a las implicaciones de los procesos administrativos de dirección y control en la misma, realizado este proceso se hizo el cruce de las variables, con el propósito de generar estrategias funcionales para la entidad. Las variables identificables son:

DEBILIDADES.

Deficiente conocimiento de los principios organizacionales por parte del personal.

Bajo nivel de competencia para la dirección y controles organizacionales

Inapropiada coordinación entre la junta directiva y los diferentes equipos de trabajo.

Falta de instrumentos de trabajo (manual de funciones, de control interno, de procedimientos, etc).

Dinámica inapropiada en la participación del personal operativo en la toma de decisiones.

Débil pertenencia en el trabajo institucional a nivel operativo.

Inadecuado manejo de las herramientas en la planeación institucional.

No hay una aplicación correcta de la división del trabajo.

Inadecuado el procedimiento para la delegación de funciones.

Falta establecer parámetros para; ejercicio de las funciones, ejercicio de autoridad, delegación de funciones, ascenso y promoción de funcionarios.

Inadecuada la comunicación entre la dirección y los demás estamentos de la fundación.

Deficiente procedimiento que facilite el control en; presupuesto, administración, personal y seguimiento y evaluación.

OPORTUNIDADES.

Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Regionalización del servicio.

Adquisición de nueva tecnología.

Satisfacción al cliente.

Ampliación de la cobertura del servicio.

La incidencia de FUNDAC en las comunidades.

FORTALEZAS.

Tener definida la filosofía institucional.

Conocimiento previo de las funciones.

Nivel académico del talento humano.

Deseo de superación de las funcionarias (os).

Interés en el cambio.

Formación de equipos de trabajo.

Motivación personal.

Planeación de tareas.

Especialización laboral.

AMENAZAS.

Pocos desafíos profesionales a corto plazo.

Poca importancia en las evaluaciones como herramienta de retroalimentación.

Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante.

La posible pérdida de los medios de financiación.

Cambio de las políticas de financiación.

Escasez de recursos económicos.

MATRIZ D. O. F.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Alianzas estratégicas constituciones gubernamentales y no gubernamentales</p> <p>Regionalización del servicio</p> <p>Adquisición de nueva tecnología</p> <p>Satisfacción al cliente</p> <p>Ampliación de la cobertura del servicio</p> <p>La incidencia de FUNDAC en las comunidades</p>	<p>Pocos desafío profesionales a corto plazo</p> <p>Poca importancia en las evaluaciones como herramienta de retroalimentación</p> <p>Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante</p> <p>La posible pérdida de los medios de financiación</p> <p>Cambio de las políticas financieras</p> <p>Escasez de recursos económicos</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Tener definida la filosofía institucional</p> <p>Conocimiento previo de las funciones</p> <p>Nivel académico del talento humano</p> <p>Deseo de superación de los funcionarios(as)</p> <p>Interés en el cambio</p> <p>Formación de equipos de trabajo</p> <p>Motivación personal</p> <p>Planeación de tareas</p> <p>Especialización laboral</p>	<p>El nivel académico del talento humano en Fundac hace que se amplíe la cobertura del servicio</p> <p>La implantación del cambio en los procesos ofrecerá facilidad para establecer estrategias con entidades gubernamentales y no gubernamentales</p> <p>La estabilidad de Fundac tiene sus bases en la incidencia que tiene en las comunidades.</p> <p>La motivación personal y el deseo de superación inciden en que se haga un mejor trabajo satisfaciendo al cliente.</p> <p>El interés al cambio permitirá la adquisición de nueva tecnología</p> <p>Los equipos de trabajo mejorarán los procesos de la prestación del servicio manteniendo buenas relaciones con sus clientes</p> <p>La implantación del cambio de los procesos ofrecerá facilidad para la regionalización del servicio</p> <p>La estabilidad de FUNDAC tiene sus bases en tener definida la filosofía institucional</p> <p>La implementación en el cambio de los procesos ampliará el conocimiento previo de las funciones</p>	<p>Aprovechar el nivel académico para hacer desafíos profesionales a corto plazo.</p> <p>El conocimiento de las funciones contrarresta la poca importancia a las evaluaciones como herramientas de retroalimentación.</p> <p>El interés al cambio coadyuvará a mejorar la poca habilidad para responder a la tecnología cambiante.</p> <p>El nivel académico y la especialización laboral posibilita la creación de estrategias para la financiación</p> <p>La formación de equipos de trabajo permitirá forjar metas a corto, mediano y largo plazo</p> <p>Aprovechar la especialización laboral para seguir cursos de capacitación</p> <p>El deseo de superación de los funcionarios permitirá la motivación a la capacitación para especializarlos en sus funciones</p> <p>La filosofía institucional facilitará el liderazgo en las diferentes áreas funcionales de la organización, buscando estrategias para contrarrestar la pérdida de los medios de financiación</p> <p>El nivel académico del talento humano existente en la fundación permitirá evaluar el cambio de las políticas de financiación</p> <p>La escasez de los recursos económicos podrá afectar la estabilidad laboral</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Deficiente conocimiento de los principios organizacionales por parte del personal</p> <p>Bajo nivel de competencia para la dirección controles organizacionales</p> <p>Inapropiada coordinación entre la junta directiva y los diferentes equipos de trabajo</p> <p>Falta de instrumentos de trabajo; manual de funciones, de control interno, de procedimientos</p> <p>Dinámica inapropiada en la participación del personal operativo en la toma de decisiones</p> <p>Débil pertenencia en el trabajo institucional a nivel operativo</p> <p>Inadecuado manejo de las herramientas en la planeación institucional</p> <p>No hay una aplicación correcta de la división del trabajo</p> <p>Inadecuado el procedimiento para la delegación de funciones</p> <p>Falta establecer parámetros para; ejercicio de las funciones, ejercicio de autoridad, delegación de funciones, ascensos y promoción de funcionarios</p> <p>Inadecuada la comunicación entre la dirección y los demás estamentos de la fundación</p> <p>Deficiente procedimiento que facilite el control en; presupuesto, administración, personal, seguimiento y evaluación</p>	<p>La posibilidad de realizar alianzas estratégicas se puede ver afectadas por el inadecuado manejo de las herramientas en la planeación institucional</p> <p>La implementación de cambios en el proceso ofrecerá una mayor competencia para la dirección y controles organizacionales</p> <p>Con una apropiada coordinación entre la junta directiva y los equipos de trabajo de Fundac se logrará una mayor cobertura del servicio</p> <p>Si se hacen instrumentos de trabajo como manual de funciones, de control interno, de procedimientos, etc, permitirá una mayor funcionalidad en los controles de la organización</p> <p>Dándole una mayor participación al personal operativo en la toma de decisiones se logrará aumentar el sentido de pertenencia manteniendo unas mejores relaciones laborales, también permitirá aumentar la calidad del servicio</p> <p>Evaluar las habilidades del personal permitirá una aplicación correcta de la división del trabajo</p> <p>Mejorando la comunicación existente entre la dirección y los demás estamentos se fortalecerán las incidencias que tiene Fundac en las comunidades</p> <p>La adquisición de nuevas tecnologías aumenta la calidad del servicio dándole una mejor satisfacción al cliente</p> <p>La reorganización de los procesos administrativos permitirá un mejor procedimiento que facilite el control en; presupuesto, administración, personal, seguimiento y evaluación de los mismos</p> <p>La idoneidad en la dirección administrativa es base para lograr establecer parámetros en; el ejercicio de las funciones, ejercicio de autoridad, delegación de funciones, ascensos y promoción de funcionarios</p> <p>La incidencia de Fundac en las comunidades permitirá agilizar la regionalización del servicio que presta la fundación</p> <p>Un adecuado procedimiento para la delegación de las funciones permitirá aumentar la responsabilidad dando una mejor calidad en el servicio en búsqueda de mantener la satisfacción del cliente</p>	<p>La capacitación de los funcionarios permitirá que se fijen metas individuales y grupales</p> <p>La participación del personal operativo en la toma de decisiones facilitará la reorganización de los procesos administrativos en dirección y control de Fundac</p> <p>La capacitación facilitará potencializar los principios organizacionales determinando evaluaciones como herramientas de retroalimentación</p> <p>Implementar seminarios y charlas entre la junta directiva y los equipos de trabajo permitirá aumentar el sentido de pertenencia en el trabajo institucional a nivel operativo</p> <p>La reorganización de los procesos administrativos en dirección y control facilitará la implementación de instrumentos de trabajo tales como, manual de funciones, de control interno, de procedimientos. et y establecerá parámetros para; el ejercicio de autoridad, delegación de funciones, ascensos y promoción de funcionarios, además facilitará el control en; el presupuesto, administración, personal, seguimiento y evaluación</p> <p>Implementar adecuados canales de comunicación entre la dirección y los demás estamentos facilitará una mayor coordinación en las diferentes áreas funcionales de la fundación</p> <p>Las evaluaciones como herramienta coadyuvan al estudio del cambio de las políticas de financiación</p> <p>Con desafíos profesionales a corto plazo (proyectos) es posible mejorar los medios de financiación</p>

7. PROPUESTA

7.1 JUSTIFICACIÓN

La FUNDACIÓN DE APOYO COMUNITARIO, independiente de su dimensión, debe planificar cuidadosamente todas sus funciones, en especial el manejo del recurso humano. El objetivo es mejorar la eficacia del talento humano de la organización, en búsqueda del mejoramiento, mediante la aplicación de un plan de mejoramiento que coadyuve a minimizar todos los riesgos posibles, a racionalizar los costos y adaptarse al cambio para mejorar la eficacia.

7.2 Determinación del alcance del proyecto

En primer lugar, la presidenta de la fundación debe convocar una reunión de directivos para estudiar el marco para la introducción de cambios en el manejo del recurso humano en búsqueda de la optimización del mismo y estudiar las repercusiones que tendrán los cambios propuestos en el entorno empresarial, humano y social.

La inversión para la propuesta debe ser incluida en el presupuesto para el año dos mil cuatro (2004), haciendo hincapié en el mejoramiento del manejo de los procesos administrativos (dirección y control) como parte fundamental en el desarrollo de la organización.

7.3 Definición de un plan de mejoramiento

Una vez realizado el análisis detallado de los problemas se define el plan de mejoramiento que tiene por objetivo, proponer estrategias funcionales para el mejoramiento y competitividad de la fundación, derivadas de la matriz DOFA con una monitoría, seguimiento y evaluación del mismo.

7.4 ACTIVIDADES PROPUESTAS

7.41 DEFINIR UNA DIRECCIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Ejecutar las funciones convenientes para adecuar la fundación de manera permanente a las condiciones competitivas de sus acciones, a fin de garantizar su supervivencia y rentabilidad. Para ello es necesario la implementación de seminarios taller dirigidos a la junta directiva dictados por profesionales en administración de empresas. El costo total es de trescientos mil pesos (\$300.000=). Intensidad horaria de ciento veinte (120) horas.

7.4.2 OPERACIONALIZAR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son las creencias o valores que la organización profesa, por lo tanto todos sus colaboradores deben hacer realidad la cultura empresarial. Así mediante charlas a las directivas de la fundación, puede darse a conocer tales expresiones que al individuo en parte integral de FUNDAC. Su costo es intrínseco de la labor del recurso humano.

7.4.3. PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN.

El individuo entra en un proceso de construcción de su autoestima examinando sus propios paradigmas o modelos mentales que le permitirán determinar si son principios basados en la realidad o están en función de acondicionamientos y condiciones

La implementación de seminarios y charlas entre la junta directiva y los equipos de trabajo permitirá aumentar el sentido de pertenencia en el trabajo institucional a nivel operativo

La concientización de las directivas en cuanto a la participación de sus funcionarios en la toma de decisiones, facilitará la conformación de grupos que garantizaran procesos de altos niveles de productividad; se consigue con charlas a la parte directiva dictadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, entre estas charlas “Gestión Humana, La imagen del servicio”, con una intensidad de 16 horas.

7.4.4 APLICAR UN CAMBIO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los cambios son normales en las organizaciones, pues éstas son dinámicas y en continua transformación; sin embargo el obstáculo más difícil y el más preocupante es la oposición de los individuos. Esta actitud denominada resistencia al cambio trae beneficios y efectos negativos, por ello el cambio trae consigo algunos costos de adaptabilidad que al final producirán resultados favorables a la fundación y al individuo como tal. A medida que aumenta la participación, la resistencia tiende a disminuir. En el momento de aplicar cambios, se requiere conformar grupos o comités buscando una comunicación en todas las direcciones. La inversión se convierte en desarrollo de talleres propios de la organización, tales como análisis del entorno, talleres de contabilidad, charlas

sobre el que hacer de la fundación taller de desarrollo infantil, debates de coyuntura entre otros.

7.4.5 APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Ninguna técnica puede ser la mejor, pues los métodos de capacitación y desarrollo dependen del contenido del programa, lo apropiado de las instalaciones, los principios de aprendizaje.

La capacitación prepara a los individuos para que realicen sus trabajos, facilitando a las personas su desarrollo para responsabilidades.

Al aprovechar el nivel académico de algunos de sus funcionarios para capacitar las directivas y los funcionarios permitirá que se fijen metas individuales y grupales que facilitaran la optimización del sentido de pertenencia manteniendo unas mejores relaciones. Aumentando la calidad del servicio, igualmente facilitará potencializar los principios organizacionales determinando las evaluaciones como herramientas de retroalimentación.

La capacitación en: sistemas (básico y avanzado), manejo de inventarios, servicio al cliente, elaboración y formulación de proyectos, sistema logístico, contabilidad sistematizada básica, entre otros, facilitará potencializar los principios organizacionales determinando evaluaciones como herramientas de retroalimentación.

7.4.6 REORGANIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Una de las labores principales de un administrador consiste en crear un medio ambiente dentro de la empresa facilitando el cumplimiento de los objetivos, y que éste medio ambiente este en concordancia con las circunstancias del entorno que se desarrollan las actividades de la organización.

La reorganización de los procesos administrativos de dirección, que consiste en ayudar a los dirigidos a cumplir sus respectivas metas, a contribuir a los objetivos esenciales de la empresa y a desarrollar sus máximas capacidades para el cumplimiento del trabajo. Para ello la junta directiva de Fundac debe tener en cuenta los siguientes aspectos: los objetivos de la empresa y los de las personas, las características de los individuos a su cargo, los beneficios de la dirección y la satisfacción de los dirigidos, las actitudes de la masa dirigente, los instrumentos y el proceso de dirección que se utiliza, y además la dirección de personal, gestión de producción de las operaciones, representación interna como externa, fortalecer los diferentes tipos de liderazgo, entre otros, y el control que a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas, y también tiene el propósito directo de ayudar a los administradores a elevar el éxito del sistema total. El control debe basarse en un plan es decir en dos parámetros: en lo que se ha programado o proyectado, y lo que se esté ejecutando, esto significa que si no hay un plan previo para comparar los resultados que se están obteniendo, la tarea de control no podrá, por que no hay forma de establecer si el rendimiento se ajusta o no a los programas diseñados, estándares de rentabilidad la fundación los debe tener en cuenta por que son los que indican el rendimiento de los dineros en términos cuantitativos monetarios en un periodo determinado, estándares de mercado, la participación en el mercado, las ventas totales y clasificadas del servicio, la posición frente a la competencia en la toma de

decisiones se debe determinar si los resultados ameritan la aplicación de una medida correctiva, el control en el factor humano ha de promover la idea de que esta función administrativa es un medio que ayuda a los empleados al mejor desempeño del trabajador contribuyendo al progreso de las distintas unidades de trabajo y simplificando el desempeño de cada labor al efectuarse facilitará la implementación de instrumentos de trabajo como la elaboración de un manual de funciones de control interno y de procedimientos para una mayor planificación de las funciones.

7.4.7 LA COMUNICACIÓN: UNA ESTRATEGÍA ADMINISTRATIVA

El desarrollo de la capacidad para escuchar ayuda a energizar las actitudes de los funcionarios, por ello cada acción de un directivo debe ser la conciencia clara de su responsabilidad a corto y largo plazo, pues ello se deriva una respuesta a la comunidad. No se trata de manipulaciones y desatenciones sino de una base de confianza que debe irrigarse desde los grados más altos de la fundación.

Implementando adecuados canales de comunicación entre la dirección y los demás estamentos facilitará una mayor coordinación en las diferentes áreas funcionales de la fundación.

En la actualidad la información que fluye en las empresas es tan vital como la sangre en el cuerpo humano. Diversos canales de información nutren cotidianamente en el quehacer empresarial brindándole información esencial para el desarrollo de la misma.

Para Gary Kreps “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y busca información pertinente del entorno relevante para la organización.

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos y el entorno relevante.

Llevando la propuesta de Kreps a FUNDAC en la práctica profesional se puede señalar que la organización debe intercambiar información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la fundación que utilizan los servicios. La relación cliente – empresa se manifiesta a través de los nuevos servicios de atención al cliente llámese **aquafono, Aquanet, Telemarketing, y oficina comercial virtual**. Su actividad es recabar información de los clientes, por ejemplo: nombres, teléfonos, direcciones, e- mail, etc, esta información le permitirá a Fundac clasificar a los clientes, satisfacer sus necesidades y cubrirlas. Estos nuevos servicios no solo debe remitirse a recibir reclamos y gestionarlos o atender requerimientos o brindar información deben brindar asesorías o servicios alternos e incluso mostrar interés en los clientes.

7.4.8 DELEGAR OPTIMIZA LOS RECURSOS

La delegación de funciones permite pensar en tiempos y personas, así cuando se delega en las personas se piensa en eficacia; si se delega en términos de tiempo se piensa en términos de eficiencia. No es razonable pensar que delegar es perder tiempo y aumentar esfuerzos. Delegar es transferir a otras tareas que puede desarrollarse sin dedicar más energías de las necesarias. Delegar es desarrollo. Fundac, debe descentralizar sus funciones en los demás miembros, esto le permitirá a los directivos ocuparse de otras actividades.

7.4.9 UTILIZAR INDICADORES DE GESTIÓN

Los elementos de la competencia son el núcleo de la estructura técnica que permite la evaluación sistemática de las funciones, para ello la evaluación por medio de indicadores permitirá evaluar la mejora en los procesos individuales y grupales del talento humano. Los resultados de la organización se expresan en índices de gestión.

La implementación de índices de gestión, puede llevarse a cabo mediante consulta a fuentes de carácter administrativo, donde aparece la forma de realizarlos sin contar con expertos en la materia. Entre ellos están los libros de Humberto Serna Gómez de editores 3Ry otros de Mc Graw Hill. Sus costos oscilan entre setenta mil pesos y ciento cincuenta mil pesos.

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado en relación, en la relación con los objetivos y metas previstas e impactos esperados. El indicador siempre se asocia con la cuantificación. Es decir, serán indicadores aquellos elementos o factores que en el

quehacer diario pueden medirse. Los indicadores deben ser dicientes y deben permitir actuar en forma proactiva e inmediata a las directivas, sin esperar análisis posteriores que dilaten sus decisiones y acciones.

El objetivo de los indicadores, es apoyar a la administración, en la identificación anticipada de los problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y corregirlos en forma oportuna.

La implementación de los indicadores de gestión es un paso determinante pues este punto es donde se materializan todas las discusiones y acuerdos desarrollados a lo largo del proceso. Durante esta etapa es muy importante mantener el ambiente de confianza y compromiso que se ha alimentado durante todo el ejercicio, para lograr establecer el indicador propuesto por cada una de las áreas.

INDICADORES DE GESTIÓN QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR

INDICADOR DE EFICACIA

Indicador	Periodicidad
Capacitación	
Relación porcentual entre el número de personas Proyectadas a capacitar y las personas capacitadas	
$\frac{\text{No. de personas capacitadas}}{\text{No. de personas proyectadas a capacitarse}} \times 100$	Anual

INDICADORES DE EFICACIA

Indicador	Periodicidad
proyectos	
Relación porcentual entre el número de proyectos en ejecución y los proyectos aprobados	
$\frac{\text{No. de proyectos en ejecución}}{\text{No. de proyectos aprobados}} \times 100$	semestral

INDICADORES DE EFICIENCIA

Indicador	Periodicidad
comunicación	
Relación porcentual entre el número de informes recibidos y los informes enviados	
$\frac{\text{No. de informes recibidos oportunamente}}{\text{No. de informes enviados}} \times 100$	trimestral

INDICADORES DE CALIDAD

Indicador	Periodicidad
proyectos	
Relación porcentual entre el número de proyectos aprobados y los proyectos presentados	
$\frac{\text{No. de proyectos aprobados}}{\text{No. de proyectos presentados}} \times 100$	semestral

INDICADORES DE EFICACIA

Indicador
Presupuesto

Periodicidad

Relación porcentual entre el presupuesto apropiado
Y el presupuesto asignado

$$\frac{\text{Presupuesto apropiado}}{\text{presupuesto asignado}} \times 100 \quad \text{anual}$$

INDICADORES DE EFICIENCIA

Indicador
Programación

Periodicidad

Relación de la programación llevada a cabo
Y la programación propuesta

$$\frac{\text{Programación llevada a cabo}}{\text{programación propuesta}} \times 100 \quad \text{anual}$$

7.4.10 MODELOS DE CONTINGENCIA.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrollo el primer modelo de contingencia para el liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

Esta teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del lider con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

La teoría de la trayectoria - meta de Robert House, en esencia esta teoría establece que las funciones del líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales. La función del líder será hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer (clarificándolo, reduciendo los obstáculos) y aumentar las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El término Trayectoria – Meta, se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que:

Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz.

Proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

El líder directivo; hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa le trabajo a realizar y da instrucciones específicas.

El líder apoyador; es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.

El líder participativo; consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado a la realización; fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

Todos los líderes deben ser flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos. Según la situación que se les presente. Un verdadero líder debe ser así, sino es capaz de estas flexibilidades entonces no es líder.

La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo) , o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de si mismo, experiencia, habilidad percibida).

7.4.11 LA PRESUPUESTACIÓN.

El plan de mejoramiento propuesto a FUNDAC, conduce a la elaboración de un presupuesto. Las cifras previstas en la ejecución del plan ascienden a cinco millones de pesos, que al ser aprobados se sugiere ser amortizado en tres años.

7.4.12 DIFUSIÓN DEL PLAN

El plan de mejoramiento debe ser conocido con antelación por los diferentes niveles de la fundación, especialmente por la junta directiva para que le de su aprobación, es decir se debe efectuar una “venta interna del plan” que:

Consolide el proceso de comunicaciones

Estimule el compromiso de los funcionarios

Propicie la participación de todos.

Facilite y propicie el trabajo en equipo

Facilite la medición de resultados

Estimule la retroalimentación y monitoría del plan.

El resultado final de esta actividad será lograr el compromiso, la pertenencia, la participación, la iniciativa y la creatividad de todos los colaboradores para el direccionamiento eficaz de FUNDAC.

RESULTADOS

FUNDAC, es una fundación que presta apoyo y asesorías en pedagogía, elaboración de proyectos, equidad de género para el mejoramiento de la calidad de vida de las educadoras comunitarias. Una vez realizado el análisis detallado de los problemas se definió el plan de mejoramiento que tiene por objetivo proponer acciones estratégicas en el manejo y optimización del talento humano, derivadas del análisis de la matriz DOFA con una monitoría, seguimiento y evaluación del mismo, así, las siguientes conclusiones refieren los aspectos relevantes.

Las funciones administrativas de dirección y control no están correctamente planificadas.

La implementación del plan propuesto, es un correctivo que permitirá mejorar la eficacia del talento humano, minimizar todos los riesgos posibles, racionalizar los costos y adaptarse al cambio para mejorar la productividad.

La implantación de cambios en la organización, debe contar con el aval y apoyo total de las directivas.

Los cambios propuestos tendrán repercusiones favorables en el entorno empresarial, humano y social.

El beneficio del cambio es superior a la inversión, de éste depende el mejoramiento del manejo del recurso humano como parte fundamental en el desarrollo de la organización.

La inversión propuesta puede ser amortizada a dos años.

A la ejecución de las acciones puede iniciarse inmediatamente después de la aprobación por parte de la junta directiva de la organización.

El tiempo para la ejecución de las actividades se estima en doce meses.

En FUNDAC, el ser humano es parte fundamental en los procesos, de éste depende la producción de conocimientos. Por ello, la capacitación es una responsabilidad de la fundación en búsqueda de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- BEJARANO BARRERA, Hernán. Estadística descriptiva. Unisur 1994
- BELTRAN JARAMILLO Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión, 3R Editores, 1998
- BERNAL. T. Cesar Augusto, Metodología de la investigación. Prentice Hall, 2000
- CASTAÑO ARIAS, César, Teoría y práctica de la investigación. Editorial Filigrana, 2000, pp. 231
- CERDA Hugo. Los elementos de la investigación. El Buho Ltda. 1991
- CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, caps. 8 y 11
- CORRIPIO Fernando, Diccionario práctico, sinónimos y antónimos. Larousse, editorial Printer, 1992
- DAVILA Carlos, Teorías organizacionales y administración
- FUNDAC, Documentos escritos, planeación estratégica, área institucional, estatutos
- GARCIA MADARIAGA, Ricardo. Teoría general de sistemas. Escuela superior de sistemas, 1998
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. 1991
- HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico. Mc Graw Hill. 6ª y 8ª unidad. 1994
- HOSKISSON, Hittireland. Administración estratégica. Pags 398,399. 2001
- HUERTAS ZAMUDIO, Israel, Compilaciones doctrinas empresariales. Unad, 1998

INSTITUTO COLOMBIANO de normas técnicas y certificaciones. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá. Incontec NTC 1486, quinta actualización. 2002

LEÓN. G. Orfelio. Toma de decisiones difíciles. 2001

LERNA, Hector Daniel. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Universidad tecnológica de Pereira. Postergraph editores,1999. Pags 85,86,87,88,89.

MENDEZ, Carlos. E. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Mc Graw Hill, 1999

MENDEZ, José Silvestre. Economía y la empresa. Mc Graw Hill 2001

PALACIOS, Nicolás. La administración en las empresas de economía solidaria. Universidad Santo Tomas –USTA. 1994. Pags 86, 90,91,92,223,224,225.

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Teorías y enfoques sobre la administración. Unisur 1999.

RIOS, Sonia Dalila. Metodología de la investigación tecnológica. Ediciones Hispanoamericanas Ltda.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso administrativo. Unisur 1994.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, planeación y gestión, teoría y metodología. 3 R Editores , 1997

SUÁREZ RUIZ, Pedro Alejandro. Metodología de la investigación, diseño y técnicas. Orión editores, 2001. Pag 72.

TAMAYO TAMAYO, Mario. Los procesos de investigación científica. Modulo V. 1995

W.W.W.gestiopolis.com

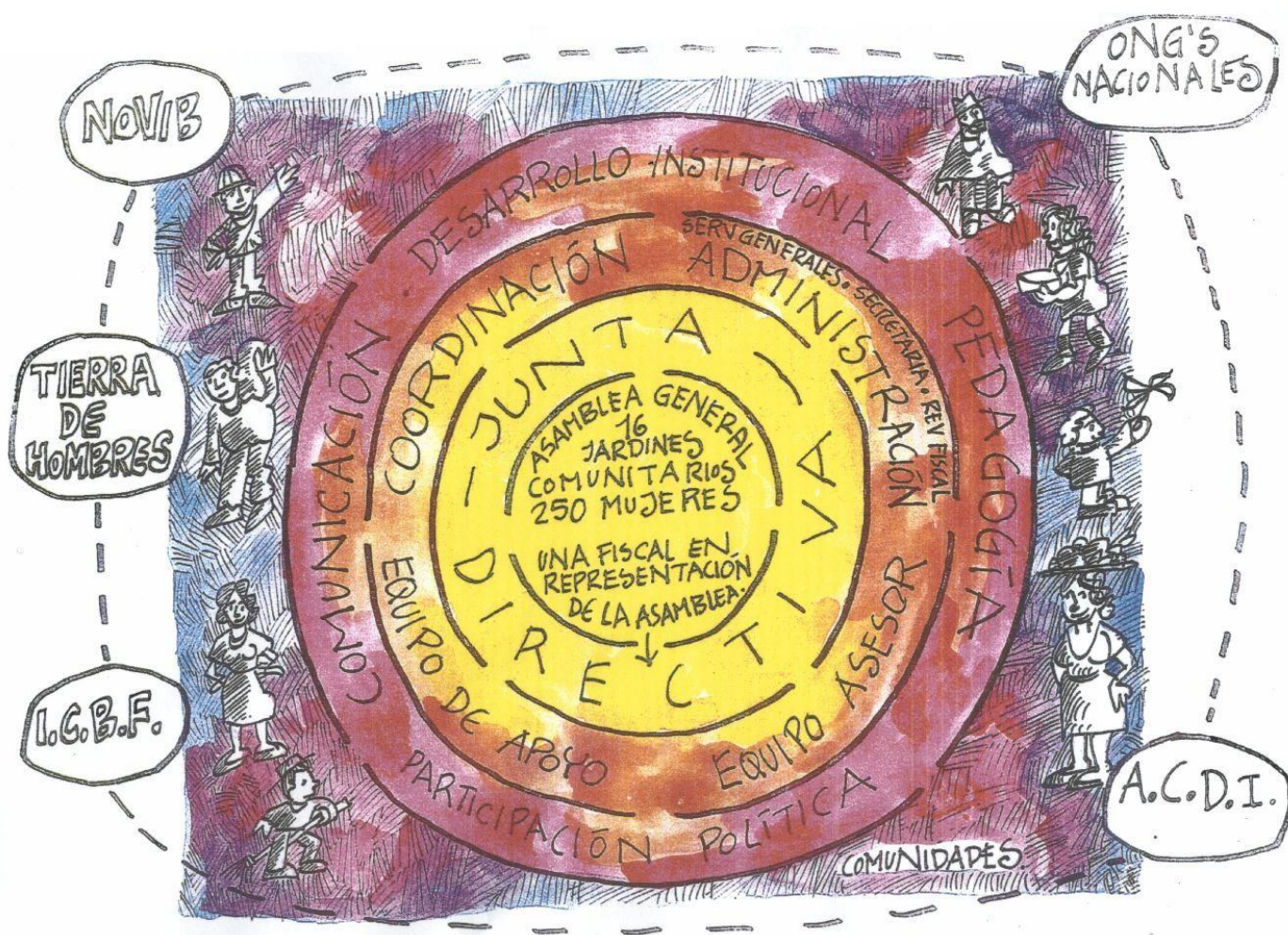
W.W.W.lafacu.com

W.W.W.monografías.com

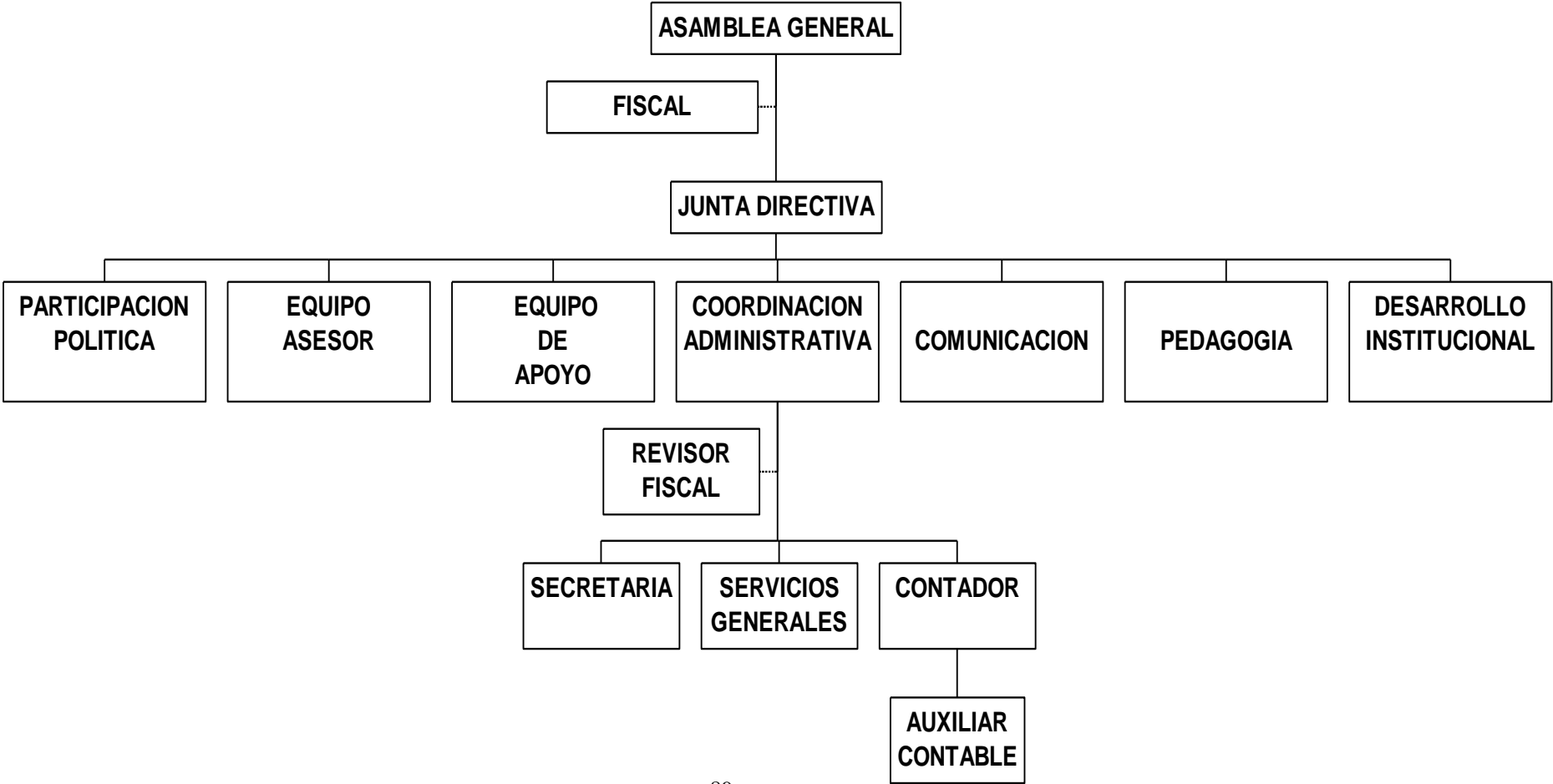
W.W.W.geosisties.com

W.W.W.eureka.com

ANEXOS



ANEXO 2
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FUNDACION



ANEXO 3 Ficha de Observación

FUNDACIÓN DE APOYO COMUNITARIO

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha :

Area:

Observador :

1. La estructura de la organización está correctamente diseñada? SÍ__ NO__
2. Existe planeación administrativa? SÍ__ NO__
3. La infraestructura es adecuada para optimizar los procesos administrativos? SÍ__ NO__
4. Existe tecnología suficiente para el desarrollo de las actividades administrativas? SÍ__ NO__
5. Los funcionarios trabajan de acuerdo con tareas preestablecidas? SÍ__ NO__
6. Existe especialización en cada trabajo? SÍ__ NO__
7. Existe algún grado de jerarquización o autoridad en la fundación? SÍ__ NO__
8. Existe adecuados procedimientos de control administrativo? SÍ__ NO__
 Cuáles :
9. Existen instrumentos de trabajo? SÍ__ NO__
 Cuáles :
10. Se establecen parámetros de dirección administrativa? SÍ__ NO__
 Cuáles :
11. Se evalúa la eficiencia del personal? SÍ__ NO__
 Cómo :
12. La información se da:
Horizontal__ Vertical__ En ambos sentidos__
13. Sugerencias :
14. Observaciones :

ENCUESTA

Formato para aplicar a funcionarios y asociados

DIAGNÓSTICO SELECTIVO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACIÓN DE APOYO COMUNITARIO “FUNDAC”

Esta información es parte integral de la investigación. Su opinión es muy importante para FUNDAC y coadyuvara al mejoramiento del proceso administrativo en búsqueda de un mejor servicio.

FECHA _____ ENCUESTA Nº _____

1. Esta claramente definida la Misión de la fundación? SÍ _____ NO _____
2. Conoce los estatutos de la fundación? SÍ _____ NO _____
3. Están actualizados los estatutos de acuerdo con el crecimiento de la fundación? SÍ _____ NO _____
4. Se debe hacer reforma a los estatutos? SÍ _____ NO _____
5. Sabe cuál es el principal objetivo de la fundación? SÍ _____ NO _____
6. Las estadísticas son claras sobre la cobertura del servicio? SI _____ NO _____ NO SABE _____
7. Se cumplen las metas trazadas en los objetivos? SI _____ NO _____ NO SABE _____
8. Tiene la organización organigrama? SI _____ NO _____ NO SABE _____
9. Existen en la fundación los siguientes instrumentos de trabajo?
 - Manual de funciones SI _____ NO _____ NO SABE _____
 - Manual de control interno SI _____ NO _____ NO SABE _____
 - Manual de procedimientos
10. Los cargos y puestos de trabajo están bien definidos? SI _____ NO _____ NO SABE _____
11. La comunicación es eficaz entre la dirección y los demás estamentos SI _____ NO _____ NO SABE _____
12. Los programas se realizan de acuerdo a lo programado? SI _____ NO _____ NO SABE _____
13. La dirección establece parámetros para:
 - Ejercicio de las funciones SI _____ NO _____ NO SABE _____
 - Ejercicio de autoridad SI _____ NO _____ NO SABE _____
 - Delegación de funciones SI _____ NO _____ NO SABE _____
 - Ascenso y promoción de funcionarios SI _____ NO _____ NO SABE _____
14. La fundación llega en forma efectiva a la comunidad? SI _____ NO _____ NO SABE _____
15. Lo procedimientos de control son adecuados? SI _____ NO _____ NO SABE _____

b. Seleccione los procedimientos adecuados para ejercer el control

Presupuesto SÍ___ NO___

Contables SI___ NO___

Administración SÍ___ NO___

Personal SI___ NO___

Seguimiento y evaluación de los mismos SÍ___ NO___

16. Se evalúa la calidad del servicio? SI___ NO___ NO SABE___

17. Se evalúa la eficiencia del personal ? SI___ NO___ NO SABE___

18. Se miden los alcances y limitaciones a los programas ? SI___ NO___ NO SABE___

19. El desarrollo de los programas se ajustan a los programas vigentes ? SI___ NO___ NO SABE___

20. Se aplican medidas correctivas ? SI___ NO___ NO SABE___

21. Sirven de base para el futuro ? SI___ NO___ NO SABE___

22. Las medidas correctivas en los programas la situación
Mejora SI___ NO___ NO SABE___

Sigue igual SI___ NO___ NO SABE___

Empeora SI___ NO___ NO SABE___

SUGERENCIAS _____

NOMBRE DEL ENCUESTADOR _____

ANEXO 5

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ANTEPROYECTO)	PERIODO 2 DEL 2002 MESES			PERIODO 3 DEL 2002 MESE			PERIODO 4 DEL 2002 MESES			PERIODO 1 DEL 2003 MESES		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR												
PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN												
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN												
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN												
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS												
TESIS												

ANEXO 6

PRESUPUESTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

ACTIVIDAD	IMPLEMENTACIÓN	COSTOS \$
Definir una dirección y control estratégico	Proceso de capacitación para aplicar las técnicas de control y dirección a la J.D equipo asesor y apoyo	300.000
Operacionalizar los principios corporativos	Divulgar los principios corporativos mediante de charlas y seminarios a J.D equipo de apoyo y asesor	200.000
Motivar la participación de los funcionarios en la implementación de los procesos de la fundación	Complementar habilidades para un liderazgo eficaz y eficiente mediante seminarios dirigidos a la junta directiva y equipos de trabajo	200.000
Aplicar cambios para el ambiente del desarrollo organizacional	Incluir planes de contingencia tales como talleres en contabilidad charlas sobre el quehacer de la fundación talleres de desarrollo infantil. Dirigidos a la junta directiva, equipo de apoyo, asesor y equipos de operativos.	500.000
Aplicar técnicas de capacitación y desarrollo en diferentes áreas	Mediante cursos de capacitación en: sistemas, manejo de inventarios, servicio al cliente, elaboración y gestión de proyectos, sistema logístico y contabilidad sistematizada básica	2.000.000
Implementación de canales de comunicación entre la dirección y los demás estamentos	Mediante diversos canales de información que nutran cotidianamente el quehacer empresarial brindando información esencial. Esto se dará por intermedio de una capacitación dirigida por profesionales en el área	600.000
La implementación de índices de gestión, se pueden llevar a cabo mediante consulta a fuentes administrativas.	Mediante capacitación dada por medio de profesionales en el área de indicadores de gestión y la adquisición de libros	1.200.000
TOTAL		5.000.000

Fuente: Autores del trabajo